

DISEÑO Y CREACIÓN DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE COMICS Y MANGA

Presentado por:

GUILLERMO LEÓN POSADA VALENCIA

PABLO ANDRES SALAZAR ALFONSO

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION
EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL

BOGOTA D.C,

FEBRERO DE 2016

DISEÑO Y CREACIÓN DE NEGOCIO DE COMICS Y MANGA II

DISEÑO Y CREACIÓN DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE COMICS Y MANGA

Presentado por:

GUILLERMO LEÓN POSADA VALENCIA

PABLO ANDRES SALAZAR ALFONSO

Trabajo de Grado para obtener el título de gerencia de Proyectos

Presentado a:

OSCAR GOMEZ SILVA

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION
EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL

BOGOTA D.C,

FEBRERO DE 2016

Nota de Aceptación

Firma del Decano de la Facultad

Firma del Primer Jurado

Firma del Segundo Jurado

Bogotá, Abril de 2016

TABLA DE CONTENIDO

1	FORMULACIÓN.....	1
1.1	Organización para la cual se desarrolla el proyecto.....	1
1.2	El problema.....	2
1.2.1	Antecedentes	2
1.2.2	Matriz de involucrados.....	3
1.2.3	Árbol de problemas	5
1.2.4	Árbol de Objetivos	6
1.2.5	Alternativas de solución	7
1.2.6	Matriz del Marco Lógico.....	8
1.3	Objetivos del proyecto.	10
1.3.1	Objetivo General	10
1.3.2	Objetivos específicos.....	10
1.4	Marco metodológico	10
1.4.1	Fuentes de información	10
1.4.2	Tipo y método de investigación	11
1.4.3	Herramientas	12
1.4.4	Supuestos y restricciones	13
1.4.5	Entregables del proyecto.	14

1.5	Project Chárter	16
1.5.1	Justificación.....	16
1.5.2	Objetivo General	17
1.5.3	Factores claves para el éxito del proyecto.....	18
1.5.4	Requerimientos.....	18
1.5.5	Organigrama del Proyecto.....	20
1.5.6	Fases	21
1.5.7	EDT	22
1.5.8	Riesgos análisis	22
1.5.9	Hitos Claves	23
1.5.10	Costos Estimados	24
1.5.11	Aprobación.....	24
1.5.12	Gerente del Proyecto.....	25
1.5.13	Patrocinador del Proyecto	25
1.5.14	Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto	26
2	ESTUDIOS Y EVALUACIONES	27
2.1	Estudio Técnico	27
2.1.1	Plan estratégico	27
2.1.2	Localización	27

DISEÑO Y CREACIÓN DE NEGOCIO DE COMICS Y MANGA VI

2.1.3	Tamaño.....	28
2.1.4	Insumos, Materia Prima, Tecnología	28
2.1.5	Proceso De Importación	30
2.2	Estudio de mercado.....	31
2.2.1	Oferta.....	31
2.2.2	Demanda.....	33
2.2.3	Precios	37
2.2.4	Conclusiones del estudio de mercado	39
2.3	Estudio Organizacional	40
2.3.1	Organigrama.....	41
2.3.2	Matriz De Roles Y Funciones	41
2.4	Estudio Legal	43
2.4.1	Tipos De Sociedad	44
2.4.2	Impuesto	45
2.4.3	Licencia	45
2.4.4	Conclusiones del estudio legal	46
2.5	Financiero / Económico	46
2.5.1	Costos	46
2.5.2	Financiación	48

2.5.3	Flujo De Caja	50
2.5.4	Análisis Financiero.....	54
2.5.5	Conclusiones del análisis Financiero	56
2.6	Estudio Ambiental	57
2.6.1	Diagnostico.....	57
3	PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO	60
3.1	Procedimiento de control de cambios	60
3.1.1	Procedimiento.....	63
3.2	Plan de gestión del alcance	64
3.2.1	Planear el Alcance	64
3.2.2	Diagrama de flujo de recolección de requerimientos.....	66
3.2.3	Requerimientos.....	66
3.2.4	Alcance.....	67
3.2.5	WBS (EDT).....	68
3.2.6	Diccionario WBS	69
3.2.7	Validar el alcance	81
3.2.8	Control del Alcance.....	81
3.3	Plan de gestión del tiempo	81
3.3.1	Planear el Cronograma	81

3.3.2 Cronograma.....	83
3.3.3 Control del tiempo.....	84
3.4 Plan de gestión de costos	85
3.4.1 Planear la Gestión de Costos	85
3.4.2 Costos	86
3.4.3 Presupuesto.....	86
3.4.4 Control.....	87
3.5 Calidad	88
3.5.1 Política.....	88
3.5.2 Estándares de Calidad	89
3.5.3 Actividades de Control.....	90
3.5.4 Actividades de aseguramiento.....	93
3.5.5 Métricas del proyecto y producto.....	95
3.6 Recursos Humanos.....	99
3.6.1 Organigrama detallado	99
3.6.2 Matriz de Roles y Funciones	99
3.7 Comunicaciones.....	103
3.8 Plan de gestión de riesgos	112
3.8.1 Oportunidades	113

3.8.2	Amenazas	113
3.8.3	Matriz probabilidad/impacto	113
3.8.4	Registro de Riesgos	116
3.8.5	Planes de respuesta.....	129
3.9	Plan de gestión de Adquisiciones	133
3.9.1	Proceso de aprobación del contrato.....	133
3.9.2	Selección y Contratación:.....	133
3.9.3	Control.....	136
3.10	Plan de gestión de grupos de interés	137
3.10.1	Análisis de interesados.....	137
3.10.2	Matriz Poder/ Interés.....	138
3.10.3	Matriz Poder/Influencia	138
3.10.4	Matriz Influencia / Impacto	139
3.10.5	Matriz de la evaluación de la participación de interesados.....	139
4	CONCLUSIONES.....	144
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	145
6	ANEXOS.....	147
6.1	Anexo A.....	147
6.2	Anexo B	151

LISTDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.Árbol de problemas	5
Ilustración 2. Árbol de Objetivos	6
Ilustración 3. Organigrama Del Proyecto	20
Ilustración 4. EDT de primer nivel.....	22
Ilustración 5. Mapa de Procesos	27
Ilustración 6. Revistas de Comics	29
Ilustración 7. Revistas de Manga.....	29
Ilustración 8. Mapa de Localidades de Bogotá.....	34
Ilustración 9. Encuesta edades de consumo cultural 2012	35
Ilustración 10. Encuesta por Sexo Manga y Anime 2014	35
Ilustración 11. Encuesta por Edades Manga y Anime 2014.....	36
Ilustración 12. Tomo DC Comics Batman	37
Ilustración 13. Organigrama de la empresa	41
Ilustración 14. Formato de control de cambios	62
Ilustración 15. Procedimiento de control de cambios	63
Ilustración 16. Diagrama de flujo recolección de requerimientos.....	66

Ilustración 17. EDT	68
Ilustración 18. Cronograma	83
Ilustración 19. Valor Ganado.....	84
Ilustración 20. Curva S	86
Ilustración 21. Formulario de control del costo.....	88
Ilustración 22. Formato para cambios y acciones del producto	91
Ilustración 23. Formato Project Charter	92
Ilustración 24. Diagrama de flujo del proceso de inspección.....	93
Ilustración 25. Organigrama detallado	99
Ilustración 26. Estructura de desglose de riesgo - EDR	115
Ilustración 27. Acta de adquisiciones	136
Ilustración 28. Poder Interés	138
Ilustración 29. Matriz Poder/Influencia.....	138
Ilustración 30. Matriz Influencia/Impacto	139
Ilustración 31. Flujograma de importación en Colombia.	¡Error! Marcador no definido.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Involucrados	3
Tabla 2. Análisis de Alternativas de solución	7
Tabla 3. Matriz del Marco Lógico	8
Tabla 4. Entregables de la gerencia.	14
Tabla 5. Productos del Proyecto	15
Tabla 6. Fases del Proyecto	21
Tabla 7. Hitos Claves	23
Tabla 8. Costos estimados.	24
Tabla 9. Matriz de Roles y Funciones	41
Tabla 10. Costos Presupuestados del negocio en funcionamiento	47
Tabla 11. Definición de Costos.	47
Tabla 12. Proyección del préstamo a 2 años	48
Tabla 13. Flujo de Caja de Proyecto para el 2016.....	50
Tabla 14. Flujo de Caja de Proyecto para el 2017	52
Tabla 15. Análisis Financiero	54
Tabla 16. Nómina Mensual	55

Tabla 17. Análisis PESTLE.....	57
Tabla 18. Diccionario de la WBS	69
Tabla 19. Costos relacionados con el proyecto.	86
Tabla 20. Valor ganado costos.	87
Tabla 21. Porcentaje de inspección	95
Tabla 22. Valores de la inspección.....	96
Tabla 23.Control métricas	96
Tabla 24. Matriz de Roles y Funciones	99
Tabla 25. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos	103
Tabla 26. Matriz de comunicaciones para el proyecto	110
Tabla 27. Matriz de probabilidad	114
Tabla 28. Matriz de impacto.....	114
Tabla 29. De severidad	115
Tabla 30. Registro de riesgos	116
Tabla 31. Registro de los costos de los riesgos.	125
Tabla 32. Clasificación de riesgos.....	129
Tabla 33. Plan de respuesta	130

Tabla 34. Reserva	133
Tabla 35. Selección de proveedor.....	134
Tabla 36. Adquisiciones.	135
Tabla 37. Plan adquisición	135
Tabla 38. Análisis de Interesados	137
Tabla 39. Evaluación Participación de Interesados	139
Tabla 40. Análisis de grupos de interés	140

1 FORMULACIÓN

1.1 Organización para la cual se desarrolla el proyecto

La organización para la que se desarrolla el proyecto, es una con ánimo de lucro, formal, funcional y centralizada, la cual se llamara "Comianga S.A.S" y cuya creación será el resultado final de este proyecto.

Se desarrollará el proceso de constitución y los trámites necesarios para poner en marcha y para la creación de esta empresa de revistas de Comics y Manga (palabra japonesa para designar a las historietas en general. Fuera de Japón se utiliza tanto para referirse a las historietas de origen japonés como al estilo de dibujo utilizado en el Manga) (Wikipedia, 2015) es un proyecto donde se requiere el estudio, el compromiso y la determinación con el fin de tomar una decisión de viabilidad del proyecto, ya que se trata de una iniciativa que asume un riesgo económico al buscar aprovechar la oportunidad que actualmente brinda el mercado; estructurando una serie de recursos materiales, humanos y económicos.

- **Misión:**

Ser la empresa líder en comercialización de historias ilustradas Comics y Mangas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicios, con productos y servicios que sean interesantes y que marquen la diferencia entre exclusividad, calidad e innovación.

- **Visión:**

Ser los líderes del mercado como mayor distribuidor de Comics y Mangas en Bogotá.

1.2 El problema

Actualmente Colombia ha estado por debajo de los estándares internacionales en educación y resolución de problemas, y todo esto porque la población juvenil no lee. Esto sumado a la apertura de diferentes culturas, una de estas la oriental, permitiendo una apertura y la incursión de nuevos mercados. Lo anterior permite aprovechar la oportunidad para diseñar y crear una tienda de Comics y Mangas como alternativa para la exploración de estos mercados y a incentivar a la lectura, así como ha sucedido en países como México y Argentina, siendo una nueva opción para incentivar a la población juvenil a leer, historias con géneros drama, ficción, ciencia y temas como amistad, amor, fuerza, detectives, investigación, futuristas entre otras.

1.2.1 Antecedentes

Según información recolectada de entidades del estado y diferentes medios de información, Colombia ha estado por debajo de los estándares internacionales en educación y resolución de problemas, y una de las principales causas de que esto suceda es porque la población en Colombia no lee. (DANE, 2014). Lo anterior motiva a aprovechar la oportunidad y así diseñar y crear una nueva alternativa de lectura para la nueva generación, introduciendo al mercado Colombiano y especialmente en la ciudad de Bogotá una tienda de Comics y Manga como esta alternativa (El Colombiano, 2011) para así tratar de incentivar a la población juvenil a leer, acercándolos cada vez más y paso a paso a la literatura estándar.

Es por esto y por el incremento en el desarrollo de eventos de la cultura Oriental como lo son las convenciones de Comics, Manga, anime y cosplay. Que el diseño y creación de un negocio para la venta de Comics y Mangas puede ser una gran oportunidad en el mercado comercial en el

país (MinEducación, s.f), así como las convenciones de Comics eventos dirigidos para los fans de las historietas y ciencia ficción. (SOFA, 2015).

Como antecedente hace más de 5 (cinco) años los Comics se han venido convirtiendo parte importante de la cultura popular, esto es gracias a las diferentes adaptaciones en cine y series de televisión que en la actualidad existen tales como: The Walking Dead, The Arrow, Dragon Ball, Caballeros del Zodiaco, Batman o The Avengers, abriendo la puerta al interés de las personas en leer estas historias en su forma original (Comic o Manga).

1.2.2 Matriz de involucrados

Tabla 1. Matriz de Involucrados

GRUPO	INTERÉS	PROBLEMA	RECURSOS Y MANDATO
Competencia	Quitar participación a la tienda en el mercado Colombiano.	Ofertar nuevos productos con temas interesantes para el mercado Colombiano.	Medio: Son un referente en el mercado y otra alternativa para los consumidores
Patrocinadores	Reconocimiento e incremento monetario a través de las ventas y utilidades	Pérdida económica y de participación en el mercado colombiano respecto a la competencia	Alto: Toma la decisión con criterios ajustados a los estudios de factibilidad generando una utilidad respecto a la inversión.
Empleados	Recibir Comics y Mangas de alta calidad para incrementar las ventas y satisfacer a los clientes.	No tener variedad de títulos y volúmenes completos en el catálogo que logren cumplir con las expectativas de los clientes e incrementar sus ventas	Medio: Son la cara humana del producto que estamos ofreciendo lo que implica un conocimiento y seguridad del tipo de producto que se ofrece al cliente.

“Continuación Tabla 1. Matriz de Involucrados”

GRUPO	INTERÉS	PROBLEMA	RECURSOS Y MANDATO
Cliente	Adquirir productos que los incentiven a leer y adquirir colecciones completas	Insatisfacción de los productos.	Alto: Es la razón principal por la cual se lanza el proyecto, tratando de cumplir sus expectativas y conservarlo como potencial cliente.
Organismos del sector privado	Generar oportunidades de mejora en el sector empresarial y a nivel educacional.	Incentivar la creación de empresa que motive la cultura desde otras alternativas educacionales.	Medio: Son un referente para la creación de la empresa y alternativa de apoyo financiero o legal para el soporte de la misma.

Fuente: Autores, 2015

1.2.3 Árbol de problemas

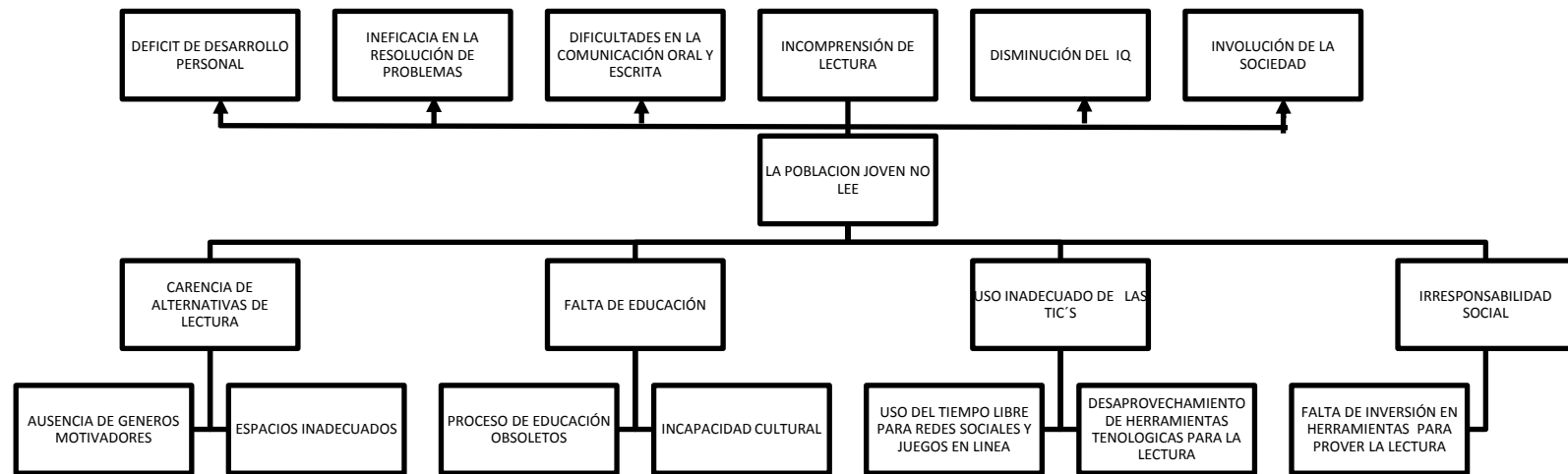


Ilustración 1.Árbol de problemas - Fuente: Los Autores, 2015

Es el Árbol de problemas elaborado para definirla realidad social en la que se quiere actuar al identificar y desglosar el problema.

1.2.4 Árbol de Objetivos

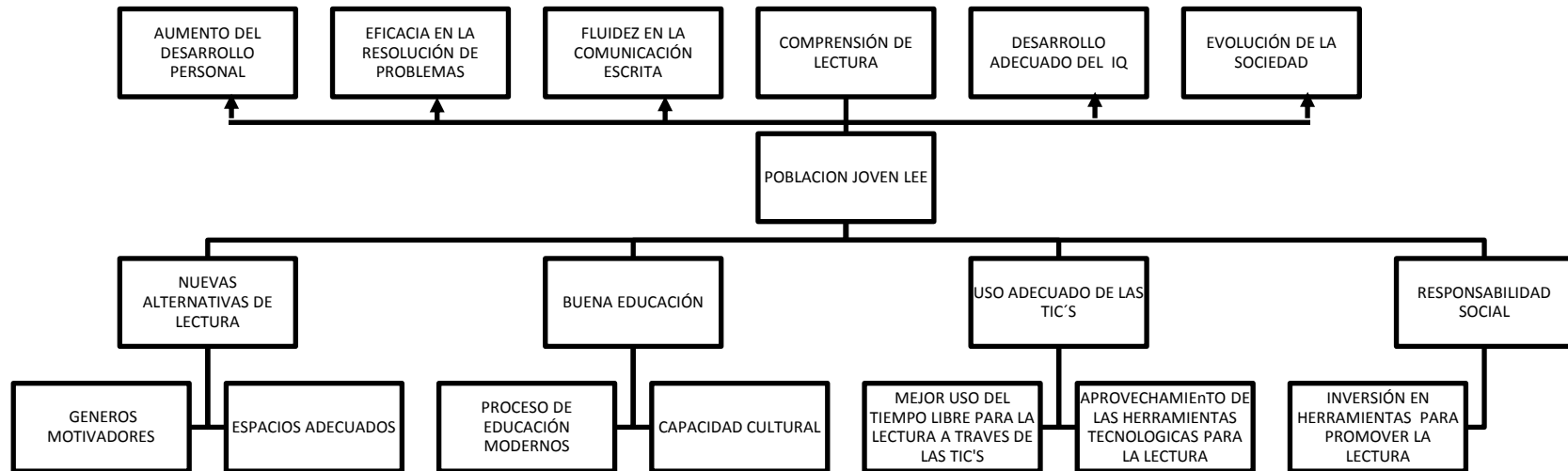


Ilustración 2. Árbol de Objetivos- Fuente: Autores, 2015

Árbol de objetivos es la versión positiva, con el fin de dar posibles soluciones del árbol de problemas.

1.2.5 Alternativas de solución

Tabla 2. Análisis de Alternativas de solución

Alternativas		Solución	
Géneros Motivadores	Adquisición de Nuevos Géneros de lectura	Introducción de Géneros de lectura Dinámicos en la educación y el mercado	
Espacios Adecuados	Establecimiento de Lugares de Lectura	Crear espacios de intercambios literarios en Colegios, Parques, y establecimientos Públicos	Adecuación de bibliotecas públicas y temáticas con ambientes más sociales y amenos.
Procesos de Educación Modernos	Actualización en la capacitación de Docentes y Padres De Familia	Mayor enseñanza e inclusión de métodos adecuados de lectura en el aprendizaje.	Dictar clases de Comprensión de Nuevas Lecturas
Capacidad Cultural	Generar nuevas opciones de fácil acceso a nuevas culturas	Desarrollo de eventos culturales enfocados a los jóvenes	Realizar eventos culturales de manera gratuita
Mejor uso del tiempo libre para la lectura a través de las TIC'S	Inversión tanto en temas de prevención como de uso adecuado de internet para lectura en los programas gubernamentales	Desarrollo de redes sociales enfocadas a temas relacionados con literatura.	
Aprovechamiento de las herramientas tecnológicas para la lectura	Creación De Foros, Grupos, Tecnologías Sobre Temas De La Lectura	Desarrollo de páginas Web En Internet, Aplicaciones Móviles, Fácil Acceso A Lugares De Lectura	Libre participación en páginas que incentiven la lectura
Inversión en herramientas para promover la lectura	Realización de campañas para promover la lectura	Apoyos en contra de trastornos en el área de la lectura	Inversión en programas publicitarios para la lectura

Fuente: Autores, 2015

1.2.6 Matriz del Marco Lógico

Tabla 3. Matriz del Marco Lógico

Resumen de Objetivos	Indicadores	Verificación	Supuestos
Obtener el mayor número de ganancias para abrir dos tiendas de Comics y Mangas, una en otra localidad y otra en la Ciudad de Medellín.	En un periodo de 5 años obtener los cien millones de pesos de ganancias para abrir dos tiendas mas	Análisis de Flujo de caja. Verificación de Capital.	1. Excepciones arancelarias por tipo de exportaciones. 2. Incremento de clientes. 3. Diversidad de productos.
Creación de una empresa de ventas de Comics y Manga	La introducción de un nuevo tipo de tiendas para la venta de Comics y Manga en Bogotá en un periodo de un año	Estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá sobre tipos de empresas y crecimiento de las mismas en activos y capital.	1. Los tratados de Libre comercio continúen. 2. Crecimiento de los eventos promocionales de esta cultura.
1. Local adecuado para la tienda	Firma del contrato de alquiler o de compra venta	Autenticación ante notaria de los contratos	1. Codeudor con finca raíz. 2. Solicitud de un codeudor solidario.
2. Adquisición de los Comics y Mangas	1. Tiempo de importación. 2. Legalización aduanera. 3. Cantidad de Revistas	1. Exanimación física del producto. 2. Inventario del producto	1. Productos con traducciones apegadas a los guiones. 2. Gráficos de alta resolución 3. Calidad del producto alta
3. Documentación Legal	1. Acta de constitución de la empresa. 2. Contrato de arrendamiento o compra del local. 3. Documentos de exportación	1. Firma de todos los documentos. 2. Inscripción de todos los documentos ante autoridad competente.	1. No haya cambios de legislación.

“Continuación Tabla 3. Matriz del Marco Lógico”

Resumen de Objetivos	Indicadores	Verificación	Supuestos
1. Estudio de ubicación del local 2. Selección del local 3. Contrato de compra o arrendamiento.	\$ 5.600.000	1. Documento físico del contrato. 2. Documento del estudio de ubicación.	1. La no existencia de locales en la localidad resultado del estudio. 2. costos elevados de los inmuebles en la localidad.
4. Estudio de proveedores de Comics y Mangas 5. Selección de proveedores 6. Compra e importación de los Comics y Mangas 7. Legalización de la importación de los Comics y Mangas 8. Contrato de arrendamiento o compra del local 9. Inscripción ante la cámara de comercio 10. Selección y contratación de personal	\$ 22.200.000,00	1. Facturas de la compra del producto. 2. Documento del proceso de selección de proveedores. 3. Factura de los recibos de importación.	1. Monopolio de proveedores de Comics y Mangas. 2. Inconsistencias en los manifiestos de importación. 3. Fluctuación del valor de la moneda de negociación. 4. Incumplimiento de los proveedores. 5. Retraso en la entrega de los Comics y Mangas
11. Compra de muebles y elementos para adecuación del local	\$ 3.200.000,00	Factura de compra	1. Mala calidad de los productos. 2. Retrasos en la entrega de los mismos

Fuente: Autores, 2015

1.3 Objetivos del proyecto.

1.3.1 Objetivo General

- Crear una empresa de venta de Comics y Mangas para la población Colombia, en un periodo de un año con un presupuesto de \$ 40.000.000

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para definir estrategias que le permitan la creación de una empresa de este tipo y posicionarla frente a la competencia de líneas de mercado similares.
- Proponer una estructura técnica y organizacional para el sostenimiento del proyecto.
- Entregar un stock de mínimo 500 revistas, con más de 100 títulos de alta calidad y definición de los gráficos.
- Entregar un local adecuado y con un inventario de Comics y Mangas.

1.4 Marco metodológico

1.4.1 Fuentes de información

Para el desarrollo de este proyecto se consultó textos de diferentes autores; documentos de plan de desarrollo municipal para Bogotá; bases de datos de la secretaría de educación municipal y de la secretaría de educación de Cundinamarca, trabajos de grado, páginas de internet de entidades gubernamentales como el DANE, el Ministerio de Educación Nacional, páginas de tiendas a nivel nacional y extranjero.

Adicionalmente se consultó como fuente de información la Cámara de Comercio de Bogotá, biblioteca en la calle 26.

Otras fuentes de información utilizada fueron:

- Blogs de proyectos sobre creación de tiendas de Comics.
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (5ª ed.).
- Normas de técnicas, tales como ISO 9001:2008 y Normas APA 2015.
- Artículos del comportamiento del mercado de Comics y Mangas
- Información del municipio de Bogotá (Alcaldía de Bogotá).
- Bibliografía suministrada por el cuerpo docente de la especialización.

Por otra parte se desarrolló de una encuesta mediante la herramienta surveymonkey dirigida a la fan page de Facebook “Manga Here” con la cual se obtuvo unos resultados con un nivel de confianza del 87,4%, con un error máximo de 0,05, se trató de una encuesta dirigida a los inscritos en el grupo, amigos y conocidos entre las edades de 22 y 35 años.

La información se presentara mediante tablas, cuadros y graficas de datos que permitan hacer una representación clara de lo que se quiere dar a conocer.

1.4.2 Tipo y método de investigación

El presente trabajo de grado se desarrolla mediante un tipo de investigación aplicada que también recibe el nombre de práctica, activa, dinámica. “Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.” (Behar, 2008),esto se refleja en

que para el desarrollo de este proyecto se usaran los conocimientos aprendidos durante la especialización en gerencia de proyectos, dirigida por la Universidad Piloto de Colombia.

Por lo tanto este trabajo de grado es una investigación aplicada, pues este no pretende generar un resultado que beneficien a la humanidad; Sin embargo, tiene el objetivo de mejorar un conocimiento per se, con un método descriptivo donde se referencian y observan diferentes variables en su entorno natural sin manipularlas, consultando principalmente fuentes de información bibliográfica y poniendo en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el postgrado.

1.4.3 Herramientas

Las herramientas usadas para este proyecto serán:

- Microsoft Office Excel 2007
- Microsoft Office Project 2007
- Entrevistas a clientes
- Interacción en eventos como Comicon y SOFA en Colombia
- Interacción en cámara de comercio y la DIAN

Los softwares anteriores estarán debidamente adquiridos con su respectiva factura y software licenciado.

Otras herramientas que se tendrán en cuenta son:

- Juicio de expertos
- Valor ganado

- Diagrama de Gants
- Herramientas de gestión de proyecto como (Variación del costo del cronograma, índices de rendimiento, entre otros)

1.4.4 Supuestos y restricciones

1.4.4.1 Restricciones

- El proyecto solo entrega un stock limitado de revistas
- Se presenta un diseño organizacional, corporativo y publicitario de tienda de Comics y Mangas después del resultado del estudio de pre-factibilidades.
- Obtener un local con el presupuesto asignado para este.
- El equipo de proyecto se limitan a una persona por rol.
- Acceso financiero inferior al presupuestado.
- Información sobre la demanda histórica de Comics y Manga en Colombia
- El costo del proyecto no debe superar el presupuesto asignado.

1.4.4.2 Supuestos

- Obtención de préstamo Bancario a un interés del 0,0212 M.V.
- Cumplimiento de las normas arancelarias y de importación
- Se tendrán en cuenta mejores prácticas de Project Management Institute Inc, para la dirección de proyectos.
- Los se desarrollaran los procesos de la gerencia de proyectos de manera secuencial.
- La importación se llevara a cabo de acuerdo a las fechas establecidas.

- No habrá contratiempos en la creación de la empresa en Cámara de Comercio de Bogotá, por homonimia en el nombre, declaración de capital o tipo de sociedad.
- La negociación con el proveedor Comics y Mangas se realizara en dólares (USD).
- Se cuenta con el tiempo proyectado para la realización de las actividades indicadas en el desarrollo del proyecto.

1.4.5 Entregables del proyecto.

1.4.5.1 Gerencia

Tabla 4. Entregables de la gerencia.

Nro.	Entregable
1	Project Chárter
2	EDT
3	Diccionario de la EDT
4	Cronograma
5	Presupuesto
6	RAM
7	Plan de gestión de los interesados
8	Identificación de interesados
9	Línea Base del alcance
10	Matriz de roles y funciones
11	Plan de adquisiciones
12	Plan de calidad
13	Planificación del alcance
14	Definición del alcance
15	Definición de actividades
16	Plan de comunicaciones
17	Planificación de la gestión de costos
18	Estimación de costos
19	Establecimiento de presupuesto
20	Identificación de riesgos
21	Plan de respuesta de riesgos

“Continuación Tabla 4. Entregables de la gerencia”

Nro.	Entregable
22	Análisis cualitativo y cuantitativo
23	Plan de riesgos
24	Gestión del equipo del proyecto
25	Ejecución de control de cambios
26	Control de cronograma
27	Control de calidad
28	Control de costos
29	Verificar alcance
30	Controlar alcance

Fuente: Autores, 2015

Son los cada uno de los documentos resultantes de los entregables de la gerencia de proyectos.

1.4.5.2 *Producto*

Tabla 5. Productos del Proyecto

Nro.	Entregable
1	Empresa de venta de Comics y Manga
2	Documentos de constitución del establecimiento comercial diligenciado ante Notaria y ante la Cámara de Comercio de Bogotá con registro en el RUES
3	Stock de Comic y revistas (1000un)
4	Documentación de inscripción ante la DIAN como importadores
5	Soporte Documental de la importación u obtención legal de los Comics o Mangas
6	Equipo de Computo
7	Licencias de Windows para empresas
8	Software de facturación
9	Selección de los Recursos Humanos para la atención de la tienda
10	Local ubicado en la localidad de chapinero
11	Publicidad
12	Página WEB
13	Contraseñas que sean necesarias

Fuente: Autores, 2015

1.5 Project Chárter

1.5.1 Justificación

La población Colombiana no lee, tal como lo indica un estudio de CERLALC-UNESCO (CERLALC, 2012) que ubica a Colombia como unos de los países donde las personas leen dos libros al año por persona, mientras que en países Europeos como España las personas leen diez libros al año.

Leer y escribir es fundamental y la mejor manera para desarrollar estas cualidades es adquirir buenos hábitos de lectura. Y una alternativa para que esto se genere, podría ser la lectura de Comics y Mangas, que inviten a los lectores a adentrarse historias fantásticas llevándolos a imaginar diferentes escenarios y mundos.

Tal como lo manifiesta (Majon, 2008) en su escrito Comics para la educación “Los Comics para la educación son un medio para desarrollar los factores de expresión del lenguaje, motivando la evolución de la maduración lingüística. Pueden ser utilizados para mejorar o afianzar aspectos específicos de la expresión viso-gráfica, razonamiento espacial y comprensión verbal” (p.29). El escrito se enfoca en resaltar características positivas referentes al Comic tales como:

- Mejora en la calidad narrativa del lector.
- Mejorar la capacidad de resumir información.
- Aumenta la comprensión.
- Los dibujos actúan como una ayuda memoria, generando una recordación para finalmente entender lo que el escritor o la editorial del Comic quiere transmitir.

Los Comics y Mangas permiten leer historias cortas o largas, según la cantidad de números o tomos respectivamente, con una variedad de géneros para todas las edades convirtiéndolos en una alternativa llamativa para mejorar e incentivar los hábitos de lectura en la población joven y adulta. Esto se puede reflejar en un proyecto que se adelantó la municipalidad de Fresnillo en Ciudad de México, en la Biblioteca Municipal Genaro García, donde promueven a los Comics y Mangas como una alternativa de lectura a partir del 21 de septiembre de 2015; con la inclusión de 40 títulos y alrededor de 1200 ejemplares de Comics y Mangas. Según Efrén Correa Magallanes Martínez, coordinador de bibliotecas, “La idea principal es demostrar a los chavos que existen opciones de lectura, y les puedo asegurar que después de leer un Comic completo se van a interesar por algún libro, pues varios de los ejemplares que nos enviaron están relacionados con películas u otros textos”.

Asimismo desde la llegada del siglo XXI la cultura del Comic y el Manga ha ido creciendo hasta a tener grandes eventos de la talla internacional como Comicon o SOFA en Colombia; además de la masificación de tiendas con Comics, Mangas, anime y suvenires.

Por lo anteriormente descrito en este capítulo se encuentra como una opción viable la creación de empresa una tienda de Comics y Mangas, con la inclusión posterior de otros temas alusivos a la idea inicial.

1.5.2 Objetivo General

Crear una empresa de revistas de Comics y anime en la ciudad de Bogotá en un periodo de un año, con un presupuesto de \$ 40'000.000.

1.5.3 Factores claves para el éxito del proyecto.

- Contar con el capital de inversión necesario para el proyecto.
- Cumplir las expectativas de diseño y adquisición del lugar.
- Disponer de los proveedores necesarios para el stock de inventario.
- Determinar las metas mensuales y fidelización de clientes.
- Obtener un stock con una variedad, calidad y adecuada traducción de Comics y Mangas.
- Adquirir productos nuevos y colecciones de mayor impacto.
- Crear alternativas para competir con los títulos de los Comics y Mangas en internet.

1.5.4 Requerimientos

1.5.4.1 Requerimientos De Producto

- Un stock de revistas de Comics y Mangas no inferior a diez mil piezas
- Atraer y fidelizar una base de clientes
- El stock de Comics y Mangas con traducciones coherentes y apegadas a las historias y narrativa de su lenguaje original.
- Los Comics y Mangas deberán tener capítulos iguales a las originales en diseño y gráficos.

- La cantidad de volúmenes o capítulos de los Mangas o Comics consecutivos según la cantidad de tomos.
- Entregar un mobiliario según disposiciones técnicas para la conservación de los Comics y los Mangas.
- El stock deberá ser organizado en el amoblado y catalogados según género, título y volúmenes o capítulos.
- Generar una publicidad creativa e innovadora.
- Participar en eventos nacionales promocionando la tienda.
- Dar a conocer la tienda a través de una página web y participar en canales como youtube o foros en internet con eventos promocionales.
- El Local para la tienda deberá contar con un espacio amplio y garantizando el ambiente para la conservación del producto el cual deberá estar ubicado en una zona de gran afluencia de público: centros comerciales y sus inmediaciones, calles comerciales, peatonales de mucho tránsito.

1.5.4.2 Requerimientos De Proyecto

- Contratar Personal con conocimiento básico sobre los productos y experiencia en proyectos afines.
- Contar con el presupuesto aprobado para el desarrollo del proyecto
- Cumplir con la fecha de cierre del proyecto.
- Dar cumplimiento de las actividades del cronograma aprobado, teniendo en cuenta la gestión de los recursos asignados por la compañía.

- Cumplimiento de los aspectos legales y con la norma aduanera.
- Obtener un financiamiento con una tasa de interés baja
- No invertir más de COP\$ 40'000.000

1.5.5 Organigrama del Proyecto

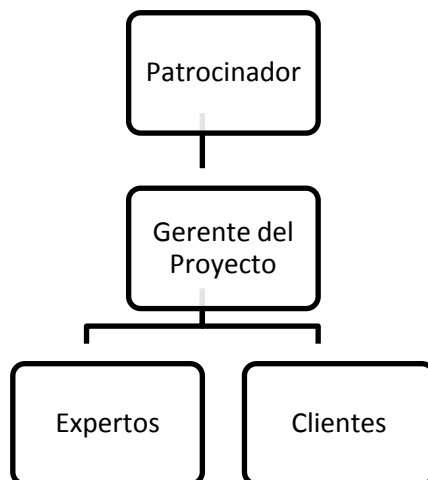


Ilustración 3. Organigrama Del Proyecto -Fuente: Autores, 2015

1.5.6 Fases

Tabla 6. Fases del Proyecto

GERENCIA DE PROYECTOS	FACTIBILIDAD	FINANCIAMIENTO	JURIDICO	CONSTITUCION
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio • Planeación • Ejecución • Monitoreo y Control • Cierre <p>• Responsables: Gerente del Proyecto y Equipo del Proyecto</p> <p>• Autoriza: Patrocinador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de pre-factibilidades de la tienda de Comics y Manga • Exploración de la ubicación del Local • Análisis de presupuesto • Análisis de competencia • Estudio del proveedor de los comics y mangas • Exploración del ambito legal y aduanero para las importaciones • Organigrama de los recursos humanos • Análisis de la Publicidad • Identificación del Canal de distribución • Plan de compras <p>• Responsables: Gerente del Proyecto y Experto</p> <p>• Autoriza: Patrocinadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis opciones para el apalacamiento del proyecto • Decidir la mejor alternativa para obtener el capital equivalente al presupuesto • Proyectar costo de la alternativa en el tiempo. <p>• Responsable: Gerente del Proyecto , Contador ó Análista Financiero y Entidad Financiera</p> <p>• Autoiza: Patrocinador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Jurídico y de constitución de empresa • Selección de tipo de empresa. • Diseño grafico de los avisos del local. • Tramite de importaciones de los productos. • Elaboración de los tramites laborales. • Elaboración de contrato de arrendamiento. • Pago de derechos de autor • Procesos Notariales • Inscripción ante Cámara de Comercio. • Solicitud de licencias y permisos necesarios. <p>• Responsable: Gerente Jurídico y Jurídico</p> <p>• Autoiza: Patrocinador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra e importación de los títulos de comics y mangas • Definición de estrategia • Adquisición de equipos tecnológicos • Adquisición del mobiliario • Entrega de la Publicidad • Entrega del local inventariado. • Entrega del stock de los comics y mangas • Revisión de la Calidad de los mangas y del mobiliario. • Cierre del Proyecto <p>• Responsable: Gerente del Proyecto y analista de compras</p> <p>• Autoiza: Patrocinador</p>

Fuente: Autores, 2015

Se identifican cada uno de los pasos para desarrollar el proyecto, así como los responsables de los mismos.

1.5.7 EDT

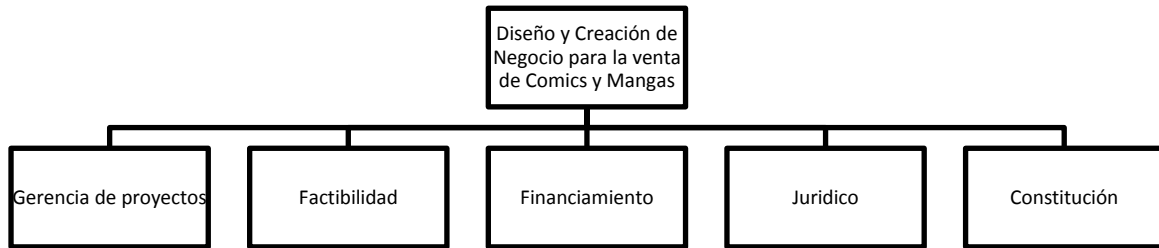


Ilustración 4. EDT de primer nivel - Fuente: Autores, 2015

1.5.8 Riesgos análisis

1.5.8.1 Oportunidades

- Inclusión de nuevos patrocinadores al proyecto, disminuyendo el costo de la inversión inicial.
- Inversión económica por parte de empresas del estado, bibliotecas y empresas relacionadas con los Comics para el apalancamiento del proyecto.
- Disminución en los tiempos de la ejecución proyecto, gracias a la experiencia del equipo de trabajo.
- Adquisición de una tienda o franquicia con mercado local para su adecuación.
- Intervención del gobierno para el acompañamiento con incubadoras de empresas.

- Acompañamiento de empresarios que ya hayan creado este tipo de empresa en países como México, Argentina o Estados Unidos.

1.5.8.2 Amenazas

- Las entidades financieras no autoricen el préstamo inicial.
- No conseguir un local adecuado y a buen precio.
- Demoras por falta de abastecimiento de materias primas.
- Hurtos o pérdidas de artículos adquiridos.
- Calamidades domesticas de empleados.
- Desconocimiento del equipo del proyecto sobre el tema.

1.5.9 Hitos Claves

Tabla 7. Hitos Claves

HITOS	FECHAS
Inicio del proyecto	31 Marzo de 2016
Estudio de pre factibilidad	15 de Mayo de 2016
Obtención de los recursos del proyecto	30 de Julio de 2016
Ubicación y adecuación del local	15 de septiembre de 2016
Importación de los Comics y Mangas	15 de enero de 2017
Puesta en marcha de la tienda	28 de febrero de 2017
Cierre	10 de marzo de 2017

Fuente: Autores, 2015

Estos hitos claves son las actividades más relevantes dentro del proyecto y pueden generar una ruta crítica para los entregables del proyecto.

1.5.10 Costos Estimados

Tabla 8. Costos estimados.

Costos	Valores en pesos
Contratación personal	\$ 11.000.000
Muebles y decoración	\$ 3.000.000
Alquiler de lugar primer mes	\$ 2.000.000
Adecuaciones	\$ 700.000
Servicios legales	\$ 4.500.000
Asesores Externos	\$ 4.000.000
Equipos Informáticos	\$ 2.400.000
Importación de los Comics y Mangas	\$ 11.300.000
Contingencia	\$ 5.000.000
TOTAL	\$ 40.000.000

Fuente: Autores, 2015

1.5.11 Aprobación

- Cumplir con los requerimientos mínimos y adecuados, resultado del estudio de factibilidades (Responsable: Gerente del Proyecto).
- Obtener los permisos necesarios para crear la empresa (Responsables: Gerente del Proyecto y Jurídico).
- Los costos del proyecto se ajusten al presupuesto (Responsables: Gerente del Proyecto y Contador ó Analista Financiero).
- Seleccionar un local adecuado con buen precio y ubicación; para el desarrollo del proyecto y posterior ubicación de la tienda (Responsable: Gerente del Proyecto).
- Estudiar los proveedores de Mangas para obtener un stock de los Comics y los Mangas, con calidad tanto en diseño como en traducción y títulos atractivos. (Responsables: Gerente del Proyecto y Experto en Comics y Mangas).

1.5.12 Gerente del Proyecto

Gerente del Proyecto debe ser una persona con experiencia en la creación de empresas en Colombia, con conocimientos legales y aduaneros. Con las siguientes funciones:

- Liderar de los diferentes grupos de interés
- Negociar inversión de los costos.
- Gestionar los conflictos de los interesados
- Autorizar el uso y asegurar el presupuesto necesario para el proyecto.
- Autorizar la ejecución de cada fase del proyecto.
- Documentar los requisitos iniciales del proyecto.
- Informar a los patrocinadores sobre la destinación de recursos del proyecto.
- Estimar dedicación para cada integrante del proyecto.
- Seguimiento y control de ejecución de todas las actividades

1.5.13 Patrocinador del Proyecto

Patrocinador del Proyecto serán las personas interesadas en la creación de empresa con el objetivo de la comercialización del Comic y el anime y quienes cumplirán las siguientes funciones:

- Conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo del proyecto.
- Responsabilizarse de los gastos extras.
- Evaluar la viabilidad de los requerimientos.
- Gestionar cambios a favor de los planes del proyecto.

- Aprobar los entregables, así como los criterios de aceptación de cada fase
- Aprobar el local que se arriende

1.5.14 Firmas del Patrocinador y Gerente del Proyecto

PATROCINADOR

GERENTE DEL PROYECTO

2 ESTUDIOS Y EVALUACIONES

2.1 Estudio Técnico

2.1.1 Plan estratégico

2.1.1.1 *Objetivos Estratégicos*

- Ser una tienda con una identidad definida con ambientes dinámicos y atractivos para el mercado juvenil.
- Contar con un ambiente tranquilo y cómodo dentro del diseño de la tienda para la atención de los clientes.
- Contar con un stock competitivo y rentable.

2.1.1.2 *Mapa de Procesos*

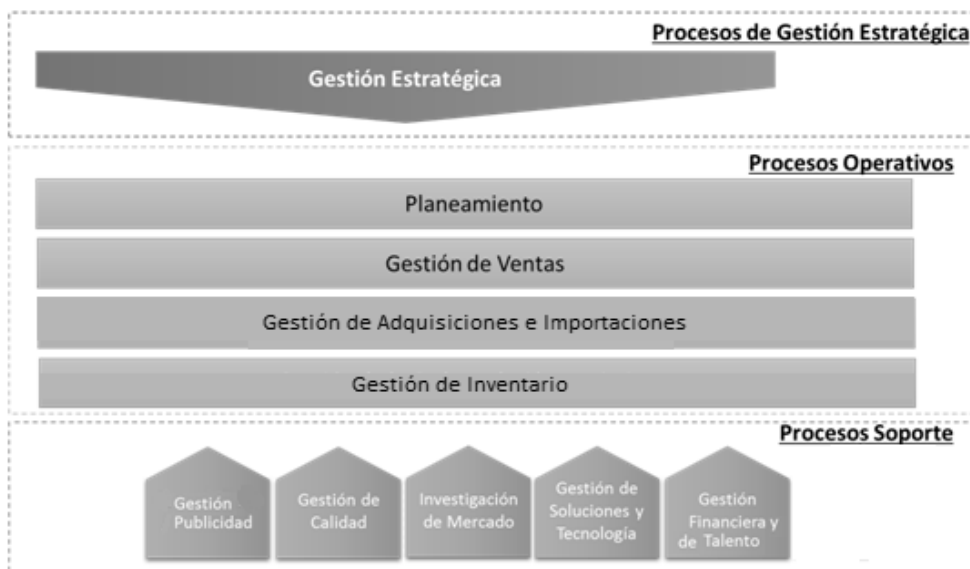


Ilustración 5. Mapa de Procesos -Fuente: Autores, 2015

2.1.2 Localización

El lugar en el cual se ubicará la empresa es la ciudad de Bogotá por ser la capital, centro de varios eventos y una ciudad pluricultural, que permitiría una demanda mayor de los productos.

Específicamente en la localidad de chapinero, encontrándose entre las localidades más comerciales de Bogotá. Y que según el plan operativo de inversiones del 2014 (Chapinero, 2014) existió un presupuesto para el mejoramiento de esta zona a nivel social y de infraestructura vial. Por otra parte esta es una zona con gran afluencia de jóvenes procedentes de diferentes universidades que sería el objetivo comercial.

2.1.3 Tamaño

El tamaño del local será de 80 metros cuadrados, con una altura mínima de 3,5 metros, para poder el sistema de detección contra incendios y que haya una ventana de luz para renovación de aire.

2.1.4 Insumos, Materia Prima, Tecnología

La principal materia prima será el Manga o Comic que son estimados por muchos como un arte, definido en gran magnitud a una serie de dibujos con o sin texto que narran una historia o relato en una revista o un libro.

Estos podrán ser en formato de papel o digital o una simple tira de prensa, en una página completa, revista o un libro. Entre los cuales se pueden encontrar, que aquellos de mayor formato y de precio más elevado son los que se dirigen a un público juvenil o adulto y suelen tener una periodicidad mensual.

Entre los diferentes géneros se identifican algunos Comics y los Mangas.



Ilustración 6. Revistas de Comics - Fuente: DC Comics ®

Estos son algunos títulos de Comics y Mangas que se pueden encontrar comercialmente.



Ilustración 7. Revistas de Manga - Fuente: Editorial Norma

Entre los materiales, insumos y materias primas necesarios para este proyecto son:

Elementos para la adecuación de local (estuco, cemento, cerámica, luces, pintura, ventanas)

- Muebles y decoración
- Stock inicial de 300 títulos comerciales con sus diferentes volúmenes y material publicitario como lo son llaveros, tarjetas de presentación, suvenires.

Ente los géneros de los títulos estarán:

- Drama
- Comedia
- Acción
- Aventura
- Terror
- Suspenso
- Entre otros
- Equipos informáticos
 - Un computador
 - Un televisor

2.1.5 Proceso De Importación

Los pasos para este procedimiento según el ministerio de industria y comercio son:

1. Ubicación de la subpartida arancelaria.
2. Registro como importador.
3. Estudio de mercado. .
4. Identificación del producto
5. Trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (En caso de requerirse Registro de Importación).
6. Procedimiento cambiario en las importaciones.
7. Otros trámites.

([Ver anexo B](#))

Para finalizar el procedimiento de importación se deben presentar los siguientes documentos y que deberán conservarse por un término de cinco años como mínimo:

- a. Factura comercial
- b. Lista de Empaque
- c. Registro o Licencia de Importación, si se requiere.
- d. Certificado de Origen (Según el producto y el Origen)
- e. Declaración de Importación
- f. Documento de Transporte (Guía Aérea – Conocimiento de Embarque)
- g. Declaración Andina del Valor en Aduana (si se requiere)
- h. Otros certificados o vistos buenos, (si se requieren)

Es importante resaltar que las importaciones son la base fundamental para la entrega del producto final y el desarrollo del proyecto, lo que obliga a cumplir todos los aspectos legales aduaneros, evaluando principalmente el costo de la importación por valores superiores a USD \$ 1.0000

Por otra parte todos los procedimientos de importación serán llevados a cabo por una agencia aduanera.

2.2 Estudio de mercado

2.2.1 Oferta

Al analizar el entorno, se observa que la competencia es variada en este sector dado que existen diferentes canales de distribución.

Hay tiendas de similares características (librerías especializadas), que constituyen la competencia directa entre estas podemos encontrar:

Ciudad Comics

Es una completa tienda dedicada al Comic americano, sin embargo en ella no solo se encuentran algunas historietas, sino también materiales de mercadeo (elementos, afiches, llaveros, muñecos), de marcas como Marvel o DC Comics, convirtiéndolos a estos en objetos de colección. Su catálogo es bastante amplio y se renueva mes a mes.

Spooky House

También en Bogotá se puede encontrar esta tienda dedicada más que nada la Manga y el anime. Spooky House cuenta con además con una sección de Comic americano, mucha mercancía y hasta la posibilidad de personalizar ciertos objetos. Tiene asociación con Marvel, DC Comics y Panini Comics.

Gi: k

Es una tienda online que distribuye todo tipo de productos de la cultura geek, entre ellos Comics, sin embargo puedes encontrar muchas otras cosas, venden Comics en español, Comics en inglés y novelas gráficas. Sus oficinas están en Bogotá, sin embargo la distribución es a todo el país. Es una tienda online y blog dedicados al mundo del Comic, la ciencia ficción, el diseño de accesorios, juguetes importados y objetos de diseño.

Nueva Librería Francesa

En Nueva Librería Francesa se puede encontrar una gran cantidad de material en cuanto a literatura, sumado a Comics y Mangas se pueden comprar objetos para los amantes del Rol, juegos de estrategia y hasta juegos de cartas.

AuthorsBookstore

Es una tienda independiente de habla inglesa donde se puede comprar dentro de Bogotá una gran cantidad de productos referidos al Comic y la literatura en general.

Almacenes de cadena

Suelen tener una sección dedicada a este tipo de artículos. Nuestra principal ventaja con respecto a ellos es que ofrecen poca variedad de este tipo de productos, limitándose en algunos casos a los más conocidos o demandados.

2.2.2 Demanda

La empresa se centra para cualquier persona que pueda tener conocimientos en lectura, no es necesario garantizar el conocimiento en historietas, Comics o Manga. Por otra parte por falta de estímulo a nivel local, se ha perdido la oportunidad de entrar en un mercado que mueve globalmente 14 mil millones de dólares. El Comic en Colombia está gravado con el 16% de IVA, mientras que los demás productos impresos, incluidos los periódicos y las revistas, están libres de este impuesto.

Bogotá es una ciudad con 20 (veinte) localidades, con una población total de 7.878.783 (siete millones ochocientos setenta y ocho mil setecientos ochenta y tres), según la Secretaría Distrital

de Planeación de Bogotá, en su documento “DICE013-AspectosDemograficos-31122015”, estas localidades se observan en la siguiente ilustración:

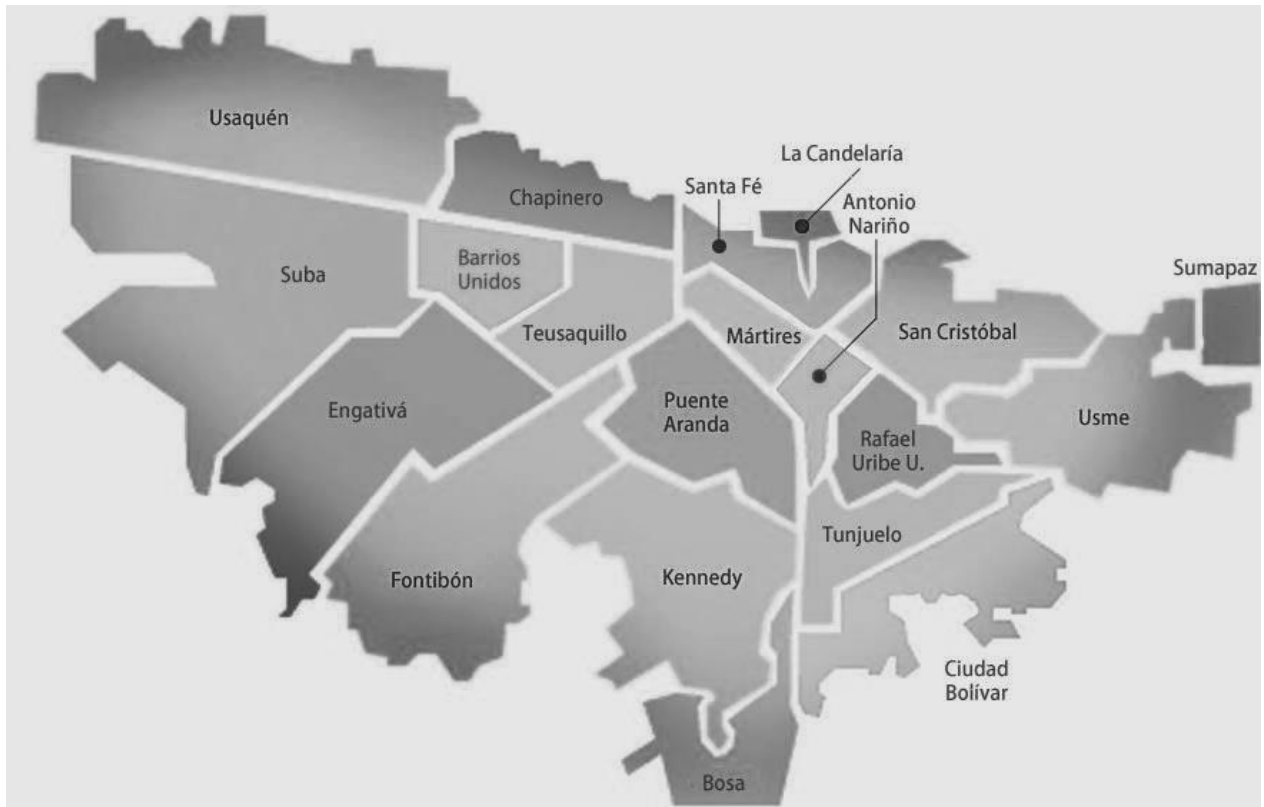


Ilustración 8. Mapa de Localidades de Bogotá. - Fuente: Veeduría Distrital.

Es así como al haber seleccionado la localidad de Chapinero, para la ubicación de la tienda podría tener afluencia de un porcentaje de la población de las localidades de Usaquén, Barrios Unidos, Teusaquillo y Santa Fé, generando un mercado objetivo variable.

En adición a esta información poblacional, la gráfica que sigue a continuación muestra que la población entre los 12 y 25 años tiene una mayor participación con el 35,83%, seguido por el rango de 26 a 40 años con un 31,76%. En ese orden, está la población de 41 a 64 años con un

27,07% y por último, la población de 65 años y más con un 5,34%, en el consumo cultural para el 2012.

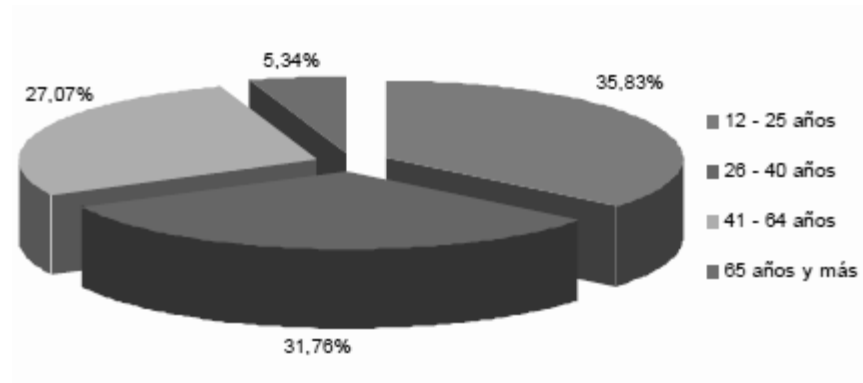


Ilustración 9. Encuesta edades de consumo cultural 2012. - Fuente: DANE

Según “La Gran Encuesta de Manga y Anime 2014” realizada a 1429 se encuentra la siguiente información:

- Entre los lectores de Manga y anime el 35,1% de los encuestados eran mujeres (frente al 64,9% de hombres)

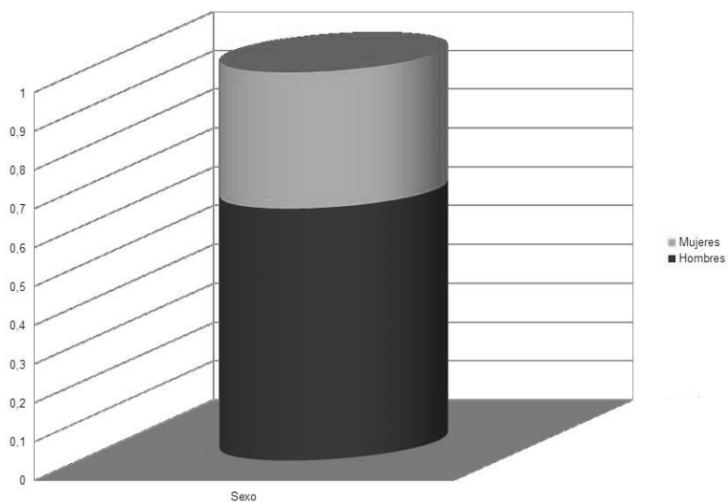


Ilustración 10. Encuesta por Sexo Manga y Anime 2014 - Fuente: La Gran Encuesta de Manga y Anime 2014

- Las edades que leen Mangas y Comic y ven anime, el mayor número se encuentra entre los 21 y los 25 (en un 33,4%), mientras que de 15 a 20 años llegan al 32,9% y los que van de 26 a 30 años representan un 16,7%.

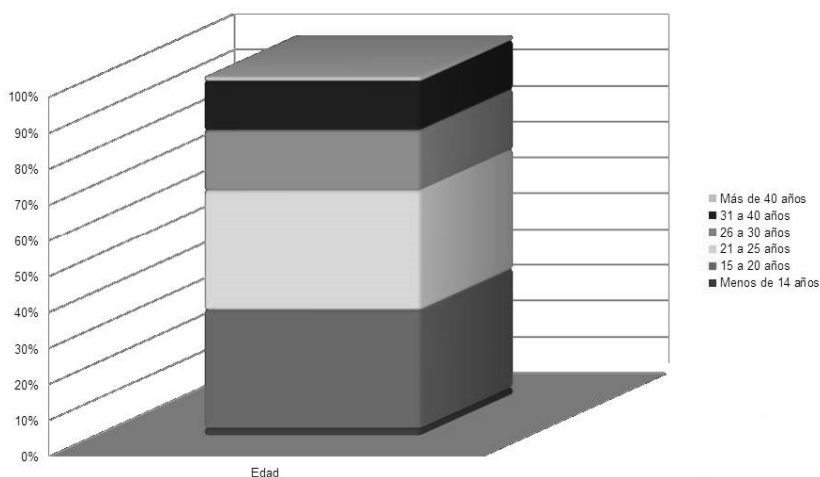


Ilustración 11. Encuesta por Edades Manga y Anime 2014 - Fuente: La Gran Encuesta de Manga y Anime 2014

Gracias a la información aquí recolectada y analizada, se define que el porcentaje de la población de las localidades adyacentes a Chapinero que visitarían la tienda de Comics y Mangas está entre el 10 (diez) y 20 (veinte) por ciento, dando como resultado un total poblacional de 287.697 (doscientos ochenta y siete mil seis cientos noventa y siete). De este total de población los que se encuentran en el rango de edad determinado es 94.934 (noventa y cuatro mil novecientos treinta y cuatro) personas; finalmente aplicando los diferentes porcentajes resultantes de las encuestas se podría decir que el mercado objetivo y posibles clientes serían 8.437 (ocho mil cuatrocientos treinta y siete) personas entre mujeres y hombres entre las edades de 13 a 35 años.

2.2.3 Precios

Existe una gran variedad revistas y costos que van desde los \$5000 hasta \$40.000, dependiendo de la antigüedad de la revista, su editorial y su generación. Algunos valores que se identificaron en este estudio son:

- Kalimán Comic El Hombre Increíble. Editora Cinco valores de mercado: \$ 4.000
- Revistas de superhéroes DC se encuentran en el mercado: \$5.000 - \$10.000
- Revistas de clásicos (año 1979) las podemos observar entre: \$8.000 - \$25.000

En el mercado se pueden obtener tomos en las cuales comprenden de una serie de revistas que completan una edición donde se pueden observar alrededor de \$50.000 - \$300.000.

Por ejemplo un tomo de Batman podría tener un valor de \$ 120.000

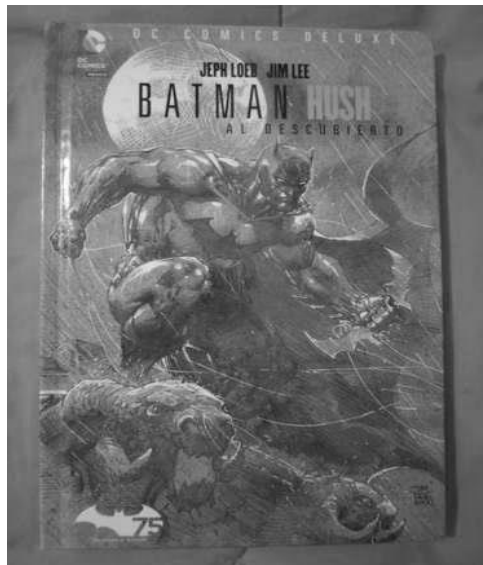


Ilustración 12. Tomo DC Comics Batman - Fuente: DC Comics.

El proyecto tiene presupuestado un capital máximo de \$13'000.000 para la adquisición de revistas.

Adicionalmente con la competencia actual y con la expansión del mercado primer objetivo que tiene la empresa es posicionar la tienda como una alternativa para el mercado objetivo para adquirir Comics y Mangas, con temas interesantes, buena calidad y buenos precios.

Como se mencionó la tienda estará ubicada en Bogotá, en la localidad de Chapinero, donde se busca que el monto de venta promedio diario de COP \$145.000 (ciento cuarenta y cinco mil pesos).

- **Comercialización**

Para atraer clientes es importante tener en cuenta algunas variables:

- Es de gran importancia la imagen del local, la cual debe llamar la atención para que el cliente potencial se sienta atraído de lo que se expone en el lugar.
- La ubicación y colocación de los artículos en estanterías, expositores a lo largo y ancho de la superficie del local, estos se colocaran de una forma que no impida el recorrido del cliente o sufra algún peligro de ser desprendidos involuntariamente.
- Estas estanterías deberán ser decoradas y actualizadas cada cierto tiempo o cada vez que se realice un nuevo lanzamiento de algún artículo para que el cliente pueda apreciar la variedad y una mejora constante del establecimiento.
- El personal contratado va a tener un papel fundamental ya que su relación con el cliente va a ser constante y debe transmitir profesionalidad, conocimiento y una gran capacidad de asesorar al cliente en lo que desee con respecto a las historias de los Comics y Mangas.

- Se deben desarrollar campañas de promociones, eventos o foros en determinadas temporadas en la cual los productos tengan alguna actualización y estrenos de productos nuevos.

- **Publicidad**

Para la publicidad del establecimiento se debe realizar la dispersión verbal en la zona donde se ubique la tienda. El “voz a voz” será una de las publicidades más efectivas. Los clientes satisfechos realizarán aportes y conclusiones del local en el cual atraerá más clientes al negocio.

Se deberá contar con una página web o anunciarse en alguna página del sector en Internet, realizar foros y eventos de interacción con lecturas, es una buena forma de llegar hasta más clientes.

- **Líneas de estrategias**

La estrategia se basará en los siguientes aspectos:

- Precios competitivos
- Variedad de oferta y horarios
- Diseño y distribución del establecimiento
- Implementación de estrategias de marketing
- Crear un catálogo, que se deberá renovar durante el año trimestralmente.
- La atención a los clientes

2.2.4 Conclusiones del estudio de mercado

- El Comic está viviendo un periodo de innovación en la cual corresponde a un fuerte crecimiento de la edición especializada de estos y la atención por parte de los medios de comunicación. El Comic se centra en cualquier persona que pueda tener

conocimientos en lectura, según nuestra empresa se centrara en una edad de los 13 – 35 años en la cual la oferta seria mucho mejor en este rango de edad según estadísticas y encuesta analizadas de lecturas de Comics.

- El uso y empleo de los Comics y Mangas resulta interesante pese a que desde el punto de vista de la lectura se trata de un material que resulta fácil de comprender mediante el texto y la imagen, por la cual al incorporar los Comics en las personas ayuda a que el negocio sea más dinámico y atraiga personas que se interesen cada vez más en los Comics.
- Según la encuesta mencionada en este estudio se puede concluir que un 66,3% de los encuestados se encuentran entre 15 y los 35 años, este mercado seria el objetivo de o negocio donde el personal para atención al cliente podría ser femenino.

2.3 Estudio Organizacional

La empresa se llamará Comianga S.A.S, enfocado a la comercialización y distribución de revistas de Manga y Comic a nivel local.

Tal como se describe en la sección de Estudio Legal, la empresa será Sociedad de Acciones Simplificadas, contara con 3 (tres) personas de planta dos de los cuales desempeñaran, varios roles dentro de la tienda, como cajero, organizadores, vendedores, asesores, entre otras.

Al ser esta una tienda y que apenas inicia tendrá un modelo organizacional jerárquico, con una cadena de mando que va desde el o los socios capitalistas al gerente, quien será el responsable de la operación.

La operación de la tienda será de lunes a viernes de 10:00 a.m a 7:00 p.m y sábados de 10:00 a.m a 3:00 p.m.

Para cada uno de los servicios, necesidades o requerimientos que los empleados bases no puedan desarrollar, se conseguirá al profesional que pueda brindar estos, a través de contratos de prestación de servicios a término fijo, con el fin de no generar costos en el transcurso de la operación.

A continuación se observa el organigrama de la empresa.

2.3.1 Organigrama

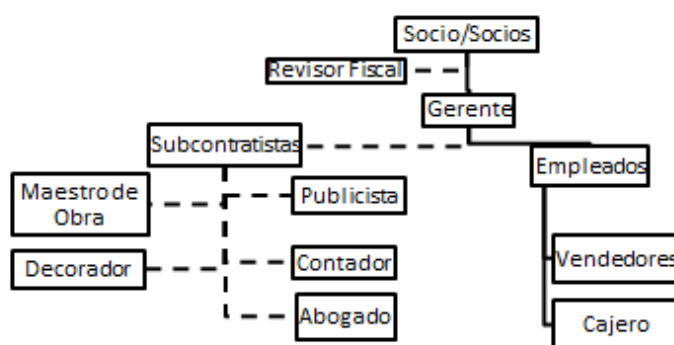


Ilustración 13. Organigrama de la empresa - Fuente: Autores, 2015

En la ilustración se observa que los roles de los empleados son Vendedores y cajero, los otros servicios serán subcontratados.

2.3.2 Matriz De Roles Y Funciones

Tabla 9. Matriz de Roles y Funciones

Funciones	Roles										
	Gerente	Socio	Empleados	Cajero	Decorador	Abogado	Publicista	Maestro de Obra	Contador	Clientes	Proveedores
Diseño de Publicidad	A/C						R				
Diseño del Local	A				C			R			

“Continuación Tabla 9. Matriz de Roles y Funciones”

Funciones	Roles										
	Gerente	Socio	Empleados	Cajero	Decorador	Abogado	Publicista	Maestro de Obra	Contador	Clientes	Proveedores
Mantenimiento del negocio	A		R					R			
Atención a clientes del local	A	I	R	R							
Compras de materiales	A	C/I			C			R			
Compra de inventario de Comics y Mangas	A/R	C	C	C							
Importación de revistas	A/R	C				R					
Cobro Clientes	A			R		C			R		
Pago de Servicios e Impuestos	A/R	I				R			C		
Pago de proveedores	A/R	I									C/I
Difusión de la publicidad	A		R				R			I	
Toma de decisiones	A/R	C							C		

Fuente: Autores, 2015

- R Responsable Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea.
- A Quien rinde cuentas Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el quien debe rendir cuentas sobre su ejecución.
- C Consultado Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.(comunicación bidireccional)
- I Informado Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

Para que la organización de la tienda funcione se debe contratar profesionales de diferentes áreas, por contrato de prestación de servicios mientras dure la necesidad de este, desarrollar el requerimiento o se finalice esa actividad., Por otra parte al ser esta una Sociedad de Acciones

Simplificada (S.A.S), contará como mínimo con un socio capitalista y la base de la nómina será de tres personas.

2.4 Estudio Legal

Este análisis comprende las diferentes normas que se deben tener en cuenta la legislación colombiana para este proyecto de creación de empresas, la importación de libros y revistas, argumentada en las siguientes normas, sentencias y decretos:

- LEY 590 DE 2000, por el cual se establecen normas apoyo a la creación de empresas (Ley mipyme).
- LEY 98 DE 1993, por el cual se establecen normas sobre democratización y fomento del libro colombiano.
- RESOLUCIÓN 1508 DE 2000, por la cual se establecen procedimientos de carácter general para determinar el carácter científico o cultural de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones, y se delega una función".
- Sentencia C-1023/12, donde las FOTONOVELAS, TIRAS COMICAS O HISTORIETAS GRAFICAS-Se consideran dentro del concepto de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados, o publicaciones de carácter científico o cultural, para efecto de lo previsto en el inciso primero del artículo 2° de la ley 98 de 1993.
- LEY 488 DE 1998, por la cual se expiden normas en materia Tributaria y se dictan otras disposiciones fiscales de las Entidades Territoriales.
- LEY 863 DE 2003, por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas.

- DECRETO 410 DE 1971, Por el cual se expide el Código de Comercio.
- DECRETO 2685-1999, Por el cual se modifica la Legislación Aduanera.
- DECRETO 111-2010, Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.
- DECRETO 624 DE 1989, Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales (ESTATUTO TRIBUTARIO) con sus últimas modificaciones.
- Decretos Proferidos por la DIAN que puedan estar vinculados al alcance del proyecto.

2.4.1 Tipos De Sociedad

Será una sociedad por acciones simplificada

- El régimen de pluralidades puede ser como mínimo un accionista y no tiene un máximo definido.
- El proceso de constitución es muy simple el registro en la cámara de comercio y se puede hacerse por internet.
- La duración de la sociedad puede ser indeterminada.
- Responsabilidad de los socios es de limitación plena, donde solo se responde por el monto de sus aportes.
- El plazo para el pago de los aportes de pueden otorgar un plazo hasta por dos años

Es importante resaltar que la Ley 98 de 1993, es la que acompañará el proyecto. Según (El espectador, 2012) Esta ley ha beneficiado la cultura de la palabra escrita, permitiendo una

exención de impuesto a la renta a los editores y diversas exenciones arancelarias, pero gracias a unas políticas en las importaciones y de protección del mercado local que datan de los años sesentas, se excluyó, entre otros, al Comic”(Espectador, 2012)

2.4.2 Impuesto

Se deberá pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto de renta, basado sobre las ventas realizadas durante un año comprendido desde 1 de enero de hasta 31 de diciembre y es por un valor del 25% anual.
- Impuesto del IVA, estará proyectado a un 5% con base a los ingresos y es declarado cuatrimestral, para nuestro caso.
- También se debe cancelar el ICA y para Bogotá esta alrededor del 4 x 1000.
- Teniendo en cuenta que se declararía Renta e ICA, tendrá una oportunidad de hacer rete fuente de estos, para adelantar su pago.

2.4.3 Licencia

Para este proyecto se debe considerar licencia de importación ya que los Comics y Mangas serán importados de México o Argentina, lo anterior de conformidad con lo establecido en los artículos 20 y 14 del Decreto 0925 de 2013 y debidamente diligenciado en VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), para cumplir con los requisitos, permisos, certificaciones, autorizaciones, entre otras obligaciones establecidas en los artículos 17 y 25 del Decreto 925 de 2013.

2.4.4 Conclusiones del estudio legal

- Al no ser una editorial la sociedad no debe pagar ningún tipo de licenciamiento aparte de la importación y al no generar Mangas o Comics no se tendrá una marca, más allá que el nombre de la empresa.
- Para la construcción de la empresa no se requiere de escritura pública.
- Solo se necesita como mínimo un socio.
- La responsabilidad es limitada al número de acciones por socio.
- La sociedad tiene una duración ilimitada y el objeto social no es obligatorio.
- La creación de la sociedad puede ser realizada por internet.
- Se debe declarar el capital autorizado, suscrito y pagado.
- Se pueden emitir distintas clases de acciones.
 - Acciones ordinarias
 - Acciones privilegiadas
 - Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto
 - Acciones con dividendo fijo anual
 - Acciones de pago.

2.5 Financiero / Económico

2.5.1 Costos

En el negocio se manejaran unos gastos fijos y otros variables los cuales dependerán del volumen de ventas, alquiler del local, el personal a contratar, y otros gastos desprendidos de la administración del negocio, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 10. Costos Presupuestados del negocio en funcionamiento

Costos	Valores en pesos
Pago empleados	\$7.635.794
Gastos servicios públicos y comerciales	\$1.000.000
Otros gastos (Legales y Administrativos)	\$2.500.000
Préstamo Cuota inicial	\$1.896.416
Adecuaciones	\$700.000
Equipos Informáticos	\$2.500.000
Revistas	\$11.300.000
Muebles y decoración	\$3.000.000
Camisetas o uniformes para los empleados	\$300.000
Adecuaciones	\$ 700.000
Pagos de Impuestos.	\$2.500.000
Promotoras de publicidad y publicidad	\$2.000.000
Alquiler	\$ 1.800.000
Total presupuestado	\$ 37.832.210

Fuente: Autores, 2015

Luego de la estimación de costos, se definen los mismos para entender la aplicación de estos en el proyecto. A continuación se definen los costos:

Tabla 11. Definición de Costos.

Concepto	Explicación
Compra de stock	Gastos de adquisición y compras de revistas para el cliente del primer proceso de importación y renovable según el consumo del cliente.
Alquiler	Es un gasto fijo el cual se modificará según a canon de arrendamiento y el contrato firmado pero estará fijo mínimo por un año
Suministros y Servicios	Luz, teléfono, mantenimiento, aseo, agua y otros que impliquen bienestar para el cliente. Variable según el consumo.
Gastos en publicidad	Para poder darse a conocer será necesario hacer una inversión inicial en publicidad.
Gastos de servicios y conceptos legales	Según el estrato y el tipo de diligencia se calculará el gasto pero se deberá provisionar un valor tentativo

“Continuación Tabla 11. Definición de Costos.”

Concepto	Explicación
Gastos de los empleados y asesores	A los empleados con contrato fijo se les pagará un salario mínimo con las respectivas obligaciones salariales que haya a lugar. Los asesores serían un gasto variable dependiendo del uso de los mismos y los salarios pactados en contrato
Otros gastos	Se debe estimar un dinero para posibles gastos, como reparaciones, adecuaciones, seguros o aranceles.

Fuente: Autores, 2015

2.5.2 Financiación

El apalancamiento para iniciar el negocio se decidirá entre dos alternativas préstamo bancario o por capital por acciones (propio), todo dependerá del comportamiento financiero y la administración en el momento del desarrollo del proyecto.

Tabla 12. Proyección del préstamo a 2 años

CAPITAL	\$ 40.000.000			
PLAZO	2 ANOS	INTERESES	\$ 10.176.000	
TASA	25,44% M.V	INTERESMEN SUAL	0,0106	
MENSUALIDAD	\$ 1.896.416,44			
PERIODOS	SALDOS	AMORTIZACION	INTERES	PAGO
0	\$ 40.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
1	\$ 38.527.583,56	\$ 1.472.416,44	\$ 424.000	\$ 1.896.416,44
2	\$ 37.039.559,50	\$ 1.488.024,06	\$ 408.392	\$ 1.896.416,44
3	\$ 35.535.762,39	\$ 1.503.797,11	\$ 392.619	\$ 1.896.416,44
4	\$ 34.016.025,03	\$ 1.519.737,36	\$ 376.679	\$ 1.896.416,44
5	\$ 32.480.178,46	\$ 1.535.846,58	\$ 360.570	\$ 1.896.416,44
6	\$ 30.928.051,91	\$ 1.552.126,55	\$ 344.290	\$ 1.896.416,44
7	\$ 29.359.472,82	\$ 1.568.579,09	\$ 327.837	\$ 1.896.416,44
8	\$ 27.774.266,79	\$ 1.585.206,03	\$ 311.210	\$ 1.896.416,44

“Continuación Tabla 12. Proyección del préstamo a 2 años”

PERIODOS	SALDOS	AMORTIZACION	INTERES	PAGO
9	\$ 26.172.257,58	\$ 1.602.009,21	\$ 294.407	\$ 1.896.416,44
10	\$ 24.553.267,07	\$ 1.618.990,51	\$ 277.426	\$ 1.896.416,44
11	\$ 22.917.115,26	\$ 1.636.151,81	\$ 260.265	\$ 1.896.416,44
12	\$ 21.263.620,24	\$ 1.653.495,02	\$ 242.921	\$ 1.896.416,44
13	\$ 19.592.598,17	\$ 1.671.022,07	\$ 225.394	\$ 1.896.416,44
14	\$ 17.903.863,27	\$ 1.688.734,90	\$ 207.682	\$ 1.896.416,44
15	\$ 16.197.227,78	\$ 1.706.635,49	\$ 189.781	\$ 1.896.416,44
16	\$ 14.472.501,95	\$ 1.724.725,83	\$ 171.691	\$ 1.896.416,44
17	\$ 12.729.494,03	\$ 1.743.007,92	\$ 153.409	\$ 1.896.416,44
18	\$ 10.968.010,23	\$ 1.761.483,80	\$ 134.933	\$ 1.896.416,44
19	\$ 9.187.854,70	\$ 1.780.155,53	\$ 116.261	\$ 1.896.416,44
20	\$ 7.388.829,51	\$ 1.799.025,18	\$ 97.391	\$ 1.896.416,44
21	\$ 5.570.734,67	\$ 1.818.094,85	\$ 78.322	\$ 1.896.416,44
22	\$ 3.733.368,01	\$ 1.837.366,65	\$ 59.050	\$ 1.896.416,44
23	\$ 1.876.525,27	\$ 1.856.842,74	\$ 39.574	\$ 1.896.416,44
24	\$ 0,00	\$ 1.876.525,27	\$ 19.891	\$ 1.896.416,44

Fuente: Autores, 2015

Al realizar una solicitud de un préstamo bancario de un monto de \$40'000.000 podemos observar la siguiente proyección en la cual el apalancamiento seria a dos años con una mensualidad de \$1.896.416.

2.5.3 Flujo De Caja

Tabla 13. Flujo de Caja de Proyecto para el 2016

Meses	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Días Laborales	30	31	31	30	31	30
Mes ==>	0	1	2	3	4	5
Ingresos diarios		145.700	145.700	145.700	145.700	145.700
INGRESOS						
Producido mensual		4.516.700	4.516.700	4.371.000	4.516.700	4.371.000
Salvamento						
TOTAL INGRESOS	0	4.516.700	4.516.700	4.371.000	4.516.700	4.371.000
EGRESOS						
Inversión inicial	40000000					
Gastos servicios públicos y comerciales	-1.000.000					
Otros gastos (Legales y Administrativos)	-2.500.000					
Adecuaciones	-700.000					
Equipos informáticos	-2.500.000					
Muebles y decoración	-3.000.000					
Pago Impuestos	-2.500.000					
Promotoras de publicidad y publicidad	-2.000.000					
Uniformes para empleados	-300.000					
Alquiler		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Pago empleados	-7.635.794					
Préstamo Cuota inicial		1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416
Revistas		941.667	941.667	941.667	941.667	941.667
TOTAL EGRESOS	25500000	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083
FLUJO NETO	-25500000	-121.383	-121.383	-267.083	-121.383	-267.083

“Continuación Tabla 13. Flujo de Caja de Proyecto para el 2016”

Meses	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Días Laborales	31	31	28	31	30	31	30
Mes ==>	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos diarios	145.700	201.207	201.207	201.207	201.207	201.207	201.207
INGRESOS							
Producido mensual	4.516.700	6.237.431	5.633.809	6.237.431	6.036.224	6.237.431	6.036.224
Salvamento							
TOTAL INGRESOS	4.516.700	6.237.431	5.633.809	6.237.431	6.036.224	6.237.431	6.036.224
EGRESOS							
Inversión inicial							
Gastos servicios públicos y comerciales							
Otros gastos (Legales y Administrativos)							
Adecuaciones							
Equipos informáticos							
Muebles y decoración							
Pago Impuestos							
Promotoras de publicidad y publicidad							
Uniformes para empleados							
Alquiler	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Pago empleados							
Préstamo Cuota inicial	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416
Revistas	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667
TOTAL EGRESOS	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083
FLUJO NETO	-121.383	1.599.349	995.726	1.599.349	1.398.141	1.599.349	1.398.141

Fuente: Autores, 2015

Durante este año es el momento cero donde se hará la inversión inicial, durante el segundo año no se evidenciara ningún egreso.

Tabla 14. Flujo de Caja de Proyecto para el 2017

Meses		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov
Días Laborales		31	31	30	31	30
	Mes ==>	0	13	14	15	16
Ingresos diarios		201.207	201.207	201.207	201.207	201.207
INGRESOS						
Producido mensual		6.237.431	6.237.431	6.036.224	6.237.431	6.036.224
Salvamento						
TOTAL INGRESOS	0	6.237.431	6.237.431	6.036.224	6.237.431	6.036.224
EGRESOS						
Inversión inicial	40000000					
Gastos servicios públicos y comerciales	-1.000.000					
Otros gastos (Legales y Administrativos)	-2.500.000					
Adecuaciones	-700.000					
Equipos informáticos	-2.500.000					
Muebles y decoración	-3.000.000					
Pago Impuestos	-2.500.000					
Promotoras de publicidad y publicidad	-2.000.000					
uniformes para empleados	-300.000					
Alquiler		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Pago empleados	-7.635.794					
Préstamo Cuota inicial		1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416
Revistas		941.667	941.667	941.667	941.667	941.667
TOTAL EGRESOS	25500000	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083
FLUJO NETO	-25500000	1.599.349	1.599.349	1.398.141	1.599.349	1.398.141

“Continuación Tabla 15. Flujo de Caja de Proyecto para el 2017”

Meses	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Días Laborales	31	31	28	31	30	31	30
Mes ==>	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos diarios	201.207	201.207	201.207	201.207	201.207	201.207	201.207
INGRESOS							
Producido mensual	6.237.431	6.237.431	5.633.809	6.237.431	6.036.224	6.237.431	6.036.224
Salvamento							34.000.000
TOTAL INGRESOS	6.237.431	6.237.431	5.633.809	6.237.431	6.036.224	6.237.431	40.036.224
EGRESOS							
Inversión inicial							
Gastos servicios públicos y comerciales							
Otros gastos (Legales y Administrativos)							
Adecuaciones							
Equipos informáticos							
Muebles y decoración							
Pago Impuestos							
Promotoras de publicidad y publicidad							
uniformes para empleados							
Alquiler	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Pago empleados							
Préstamo Cuota inicial	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416	1.896.416
Revistas	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667	941.667
TOTAL EGRESOS	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083	4.638.083
FLUJO NETO	1.599.349	1.599.349	995.726	1.599.349	1.398.141	1.599.349	35.398.141

Fuente: Autores, 2015

En esta grafica se evidencia el comportamiento de flujo de caja durante el segundo año.

2.5.4 Análisis Financiero

Tabla 15. Análisis Financiero

CONCEPTO	VALOR NORMAL	OBSERVACIONES	INCREMENTO	PERIODO
Inversión inicial	\$ 40.000.000			
Valor de salvamento	85%	Del valor inicial		
Ingreso diario en ventas	\$ 95.700		3,78%	Semestral
Ingresos extras por alquiler	\$50.000			
Días trabajados al mes	30			
Pago empleados	\$ 7.635.794			
Gastos servicios públicos y comerciales	\$ 1.000.000			
Otros gastos (Legales y Administrativos)	\$ 2.500.000			
Préstamo Cuota inicial	\$ 1.896.416			Mensual
Adecuaciones	\$700.000			
Equipos informáticos	\$2.500.000			
Costo revistas	\$11.300.000			
Muebles y decoración	\$3.000.000			
uniformes para empleados	\$ 300.000			
Pago Impuestos	\$2.500.000			
Alquiler	\$1.800.000			
Promotoras de publicidad y publicidad	\$ 2.000.000			
Costo de revistas mensual	\$941.667			Mensual

Fuente: Autores, 2015

De acuerdo al flujo de caja se calcula la VPN y TIR

Tasa de descuento	3,80%
VPN	2.465.473
TIR	4,31%

El valor inicial para el proyecto de Comics es de \$40'000.000 de pesos en la cual será financiado por un préstamo y el valor mensual a pagar sería de \$ 1.896.416.

El ingreso de ventas por día sería de un valor de \$145.700 con un incremento del 3.78% semestral más las unidades de Comics por día y los ingresos extras de las revistas por alquiler o préstamo.

Tabla 16. Nómina Mensual

NOMBRE DE CARGO	SALARIO BASE (A)	FACTOR INFLACION 0%	SALARIO INDEXADO	N. PERSONAS (B)	VALOR NOMINA BASE (A) X (B) =(C)
Promotora	\$689.454	0%	\$689.454	2	\$1.378.908
Cajero	\$689.454	0%	\$689.454	1	\$689.454
Asesor	\$700.000	0%	\$700.000	2	\$1.400.000
Personal Mantenimiento y aseo	\$700.000	0%	\$700.000	1	\$700.000
TOTALES	2.778.908			6	<u>\$4.168.362</u>

“Continuación Tabla 16. Nómina Mensual”

PRESTACIONES SOCIALES					
NOMBRE DE CARGO	CESANTI A(C) X 0.0833 =(D)	INT CESANTIA (D) X 0.01 (E)	PRIMA(C) X 0.0833 (F)	VACACIO NES (C) X 0.0416 (G)	SUBTOTAL PRESTACI ONES (H) (D+E+F+G = H)
Promotora 1	\$114.863	\$1.149	\$114.863	\$57.363	\$288.237
Cajero	\$57.432	\$574	\$57.432	\$28.681	\$144.119
Asesor	\$116.620	\$1.166	\$116.620	\$58.240	\$292.646
Personal Mantenimiento y aseo	\$58.310	\$583	\$58.310	\$29.120	\$146.323
TOTALES	\$347.225	\$3.472	\$347.225	\$173.404	\$871.325
TOTALES LABORALES	\$7.635.794				

Fuente: Autores, 2015

2.5.5 Conclusiones del análisis Financiero

- El cálculo del Valor Presente Neto (VPN) permite identificar una viabilidad, ya que su valor es positivo, por lo tanto desde el punto de vista financiero. Sin embargo esta iniciativa de negocio es riesgosa para los inversionistas por lo que se demuestra en el cálculo de la TIR al dar un valor bajo.
- Se observa que la tasa de retorno (TIR) y su valor es 9,34%, el cual es un valor mayor al esperado por parte del inicio del proyecto.

2.6 Estudio Ambiental

2.6.1 Diagnostico

Tabla 17. Análisis PESTLE

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis			Nivel de incidencia			¿Describe cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?				
			I	P	I	C	C	M			N	I	P	M
Ambiental	Formación de personal	Determina una mayor capacidad de eficiencia en la determinación y disposición del cliente, los recursos y un mayor nivel de calidad del local	X	X	X					X	Es un aspecto primordial en la etapa de organización para el servicio al cliente	Se asistirá a capacitaciones, eventos como Comic-Con y similares con el fin de socializar mejor con el producto		
Ambiental	Conocimiento del producto	Se analiza la obtención del producto como su precedencia, calidad ambiental, como el papel, tinta, editorial.	X	X						X	Se puede generar un tiempo mayor al realizar calidad y probablemente un costo adicional al realizar una acción correctiva de mejora del producto	Se deben contactar con las editoriales y suministros de Comics con mayor reconocimiento en el país y en el exterior		

“Continuación Tabla 17. Análisis PESTLE”

Componente	Factor	Descripción del factor en el entorno del proyecto	Fase de análisis										¿Describa cómo incide en el proyecto?	¿Cómo potenciaría los efectos positivos y disminuiría los negativos?
			I	P	I	C	C	M	N	I	P	M		
			m			r			n			p		
<i>Ambiental</i>	Infraestructura del local	Se administra el local de acuerdo a su dimensión, el uso de los servicios públicos, materiales y diseño	X	X	X							X	Es un aspecto en la cual es la parte con mayor peso en el proyecto pese a que de acuerdo a las instalaciones y su diseño el proyecto de puede ejecutar o no	Genere una gran atracción para los clientes lo cual hace que al visitar el local la adquisición del producto sea más eficaz

Fuente: Autores, 2015

Categoría:**Ambiental:****Fase:**

I: Iniciación

P: Planificación

Im: Implementación

C: Control

Cr: Cierre

Nivel de incidencia:

Mn: Muy negativo

N: Negativo

I: Indiferente

P: Positivo

Mp: Muy positivo

El proyecto del negocio de Comics y Manga no tiene un impacto ambiental fuerte; sin embargo, se logra analizar mediante la matriz PESTLE mostrada en numeral anterior, factores ambientales como la formación del personal, el conocimiento del producto y la infraestructura, que determinan factores que podrían afectar la calidad ambiental son el uso del papel y de la tinta ya que dependiendo de su procedencia y tipos pueden afectar la parte ambiental del proyecto, al igual que los insumos, materiales de diseño y servicios públicos en el cual se podrían mitigar para la reducción de daños en el medio ambiente.

3 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

3.1 Procedimiento de control de cambios

Durante la ejecución del proyecto se pueden presentar cambios, que se deben consultar mediante el comité de control de cambios que estará integrado por el Gerente y el Sponsor, quienes tienen la autoridad para aplazar, rechazar o aprobar los cambios que se presenten.

Los cambios los pueden reportar todos los integrantes que se encuentren trabajando para cumplir el objetivo del proyecto.

El proceso de la gestión de cambios tiene en cuenta lo siguiente:

- a) Recibir la solicitud del cambio
- b) Identificación del cambio
- c) Registrar los cambios
- d) Clasificar la solicitud del cambio
- e) Análisis y estimación del impacto reportado
- f) Presentar estimación del cambio a los interesados y al Sponsor
- g) Aprobar el cambio
- h) Realizar cambio

Así mismo se definirán los mecanismos para evaluar, decidir y dar seguimiento a los posibles cambios de alcance del proyecto para ello se realizara una delegación de autoridad la cual estará conformada por los siguientes miembros:

- **Gerente del proyecto.**

Se ocupa también de la gestión, cambios y resolución de incidencias que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto

- **Patrocinador**

Se encuentra involucrado en actividades clave de la gestión, como autorizar cambios y revisiones para asegurar los beneficios del proyecto.

- **Experto Jurídico y aduanero**

Sera el encargado de realizar el aspecto legal del proyecto (Importaciones de revistas, ventas, cámara de comercio, impuestos.

- **Contador**

Realizara la parte contable y financiera de la empresa, persona clave en la toma de decisiones para un eventual cambio presentado en el proyecto pese a que puede generar algún costo adiciona

- **Analista de compras**

Persona encargada de definir la demanda de Comicsy Mangas en el mercado para pactar la importación y definir los artículos convenientes para el negocio.

- **Experto en Comics y Mangas**

Tendrá una mejor visión acerca de la publicidad, antigüedad de revistas, diseños y mayor atención con el cliente.

Se deben realizar por lo menos 2 reuniones con el fin de revisar las solicitudes de cambios pendientes que serán ajustados con el cumplimiento del plan de calidad. Las solicitudes de

cambio pueden incluir acciones correctivas y acciones preventivas en la cual se verán reflejadas en el formato de control de cambios Ilustración 14.

Los documentos del proyecto pueden actualizarse como control de cambios y serán autorizados por el gerente del proyecto y el patrocinador.

REGISTRO DE CAMBIOS EN EL PROYECTO										
NOMBRE DEL PROYECTO										
FECHA DE INICIO						FECHA DE FINALIZACION				
NOMBRE DIRECTOR DE PROYECTO										
TRAZABILIDAD DE SOLICITUDES DE CAMBIO										
No De Radicación	Fecha solicitud	Solicitante	Causas del cambio				Resultado de evaluación			
			Necesidades del proyecto	Mejora preventiva	Mejora Correctiva	Otra	Aprobado	Aplazado	Rechazado	

Ilustración 14. Formato de control de cambios- Fuente: Autores, 2015.

El grafico muestra el documento soporte para la solicitud de cambio el cual debe ser diligencia por el solicitante y aprobado por el Director del proyecto.

3.1.1 Procedimiento

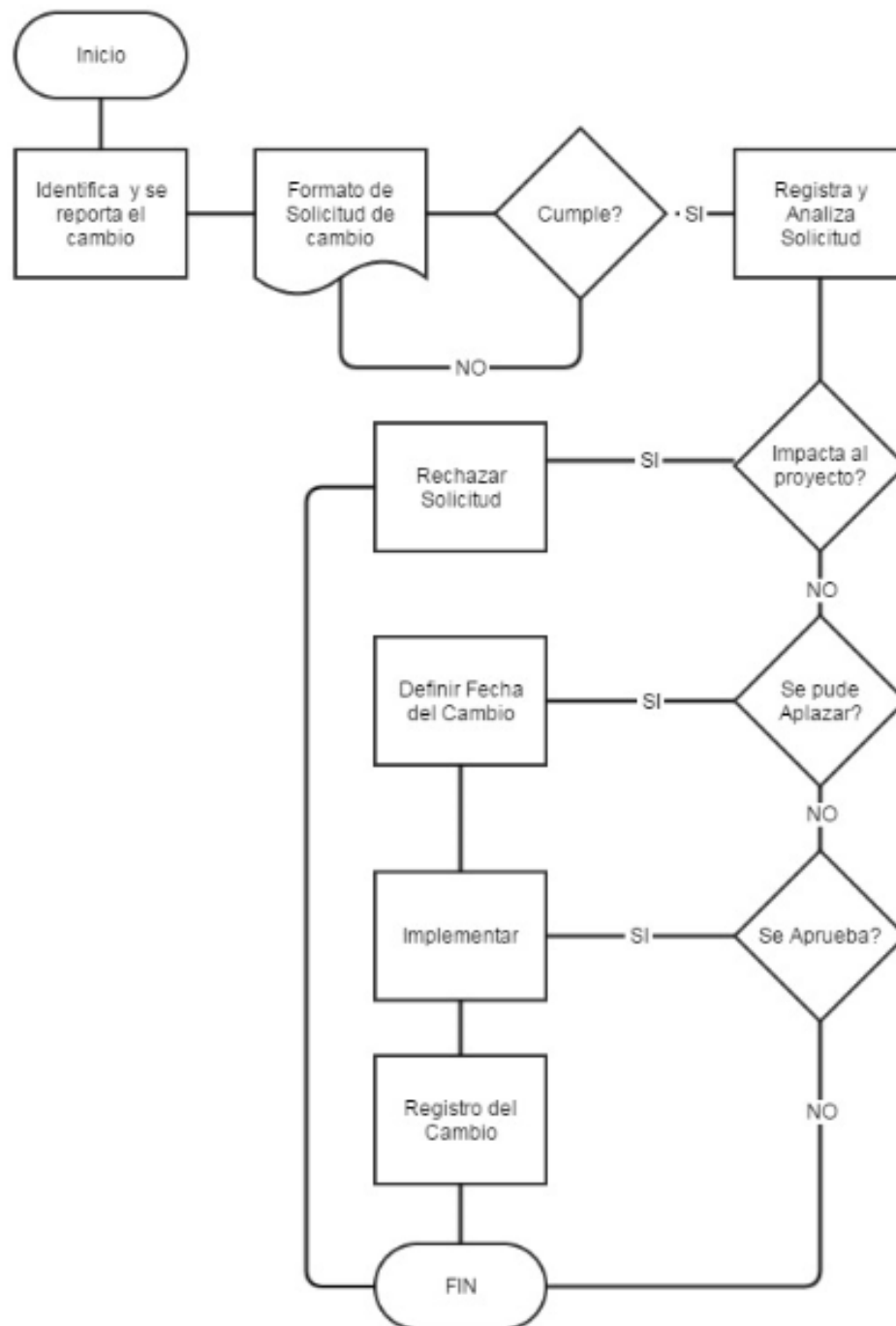


Ilustración 15. Procedimiento de control de cambios - Fuente: Autores, 2015.

3.2 Plan de gestión del alcance

3.2.1 Planear el Alcance

Para recolectar los requerimientos se realizaron actividades con el gerente, usuarios y expertos en publicidad y expertos en Mangas y Comics para tener un punto de inicio y desarrollar una trazabilidad de los requerimientos para su verificación y posterior documentación.

Para este procedimiento se llevará a cabo las siguientes actividades:

- Desarrollar un estudio de mercado con el fin de determinar la cantidad y calidad de volúmenes de Comics o capítulos se deben adquirir según la cantidad de tomos
- Realizar un estudio de traducciones de los Comics y Mangas que sean coherentes, apegadas y más precisas, para ser importadas y que luego sean mejor acogidas por los clientes.
- En una mesa de trabajo con el personal gerencial del proyecto se tomó la decisión de desarrollar una encuesta entre las personas con el fin de obtener más información de acuerdo a sus preferencias por el Manga y el Comic, allí se logró determinar un rango de edad entre los 13-35 años en el cual sería la población principal del proyecto.
- Se realizará una consulta con un experto encargado del tema legal respecto a las importaciones, permisos y características de Comics de diferentes países. El resultado de estas consultas será analizadas por el gerente para determinar la periodicidad y cantidad de las importaciones.

- A través de eventos, foros y avisos publicitarios se realizará la apertura del negocio y se difundirá la ubicación del local para un mayor número de visitas por los usuarios, obteniendo un reconocimiento en el mercado del Manga y del Comic.
- Se realizará una reunión donde participará el gerente y los empleados del negocio, con el fin de pactar las labores de cada persona, cronograma de actividades, asignación de funciones y una inducción de la distribución del lugar para mejor atención al cliente.
- Mediante un benchmarking y mesa de trabajo con el publicista y el diseñador del lugar, se decidirán el mejor diseño y organización de la tienda junto con el diseño de campañas de publicidad para la captura y atención de clientes.
- Se asistirá a eventos de Comics como es el COMICON y SOFA en Colombia para dar a conocer la tienda y hacer contactos para la adquisición de membrecías, revistas y nuevos tomos de Comics y Mangas. En la cual estarían en disposición al público y dependiendo de la oferta se asistirá a más eventos con el tema del Comics y Mangas.
- Mediante un estudio técnico del proyecto se definió la ubicación y medidas del local con el fin de tener una mayor atención al cliente y cumpliendo con estudio financiero.
- Todas las decisiones resultado de las reuniones serán documentas mediante actas las cuales serán validadas por los participantes de la reunión y aprobadas por el gerente y los patrocinadores.

3.2.2 Diagrama de flujo de recolección de requerimientos

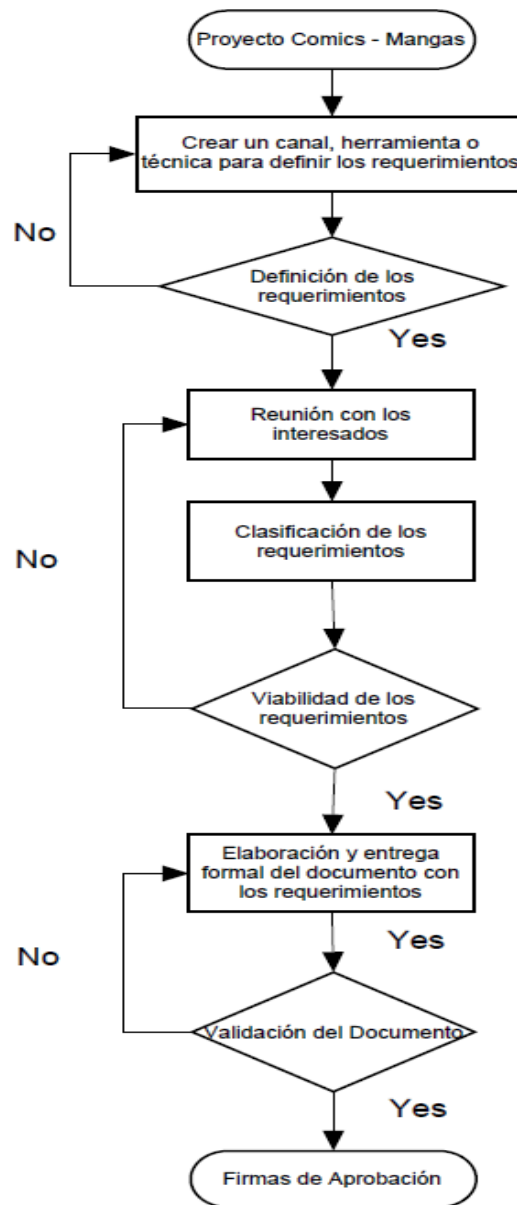


Ilustración 16. Diagrama de flujo recolección de requerimientos - Fuente: Autores, 2015.

3.2.3 Requerimientos

3.2.3.1 *Requerimientos Del Producto*

- La tienda debe estar abierta de Lunes a Sábado en jornada continua hasta las 8 p.m

- El área total de la tienda no debe ser inferior a 100 mts cuadrados
- La tienda estará ubicada en la localidad de chapinero en la ciudad de Bogotá
- La adecuación de la tienda debe ser acorde a los Mangas versus animes, se debe contar con animes que sean proyectados en pantallas de televisión de 32 pulg.
- Los estantes donde van las revistas deben ser de máximo 2mts de altura.
- Se contará con pufs para la lectura de las revistas de muestra
- Las instalaciones contarán con sistemas de detección y extinción de incendios a gas.
- Las revistas para la venta estarán almacenadas en un sitio libre de humedad, protegidas de polvo y bajo medidas de seguridad altas.

3.2.3.2 *Requerimientos Del Proyecto*

- Proveedores calificados y con experiencia en las áreas que sean contratados para la ejecución del proyecto.
- El presupuesto del proyecto no debe ser superior a COP 40'000.000
- La tienda debe iniciar el 30 de junio 2016
- Sostenibilidad mínima a dos años
- Mejorar las alternativas de lectura de Comics y Mangas.

3.2.4 Alcance

Diseñar e implementar una tienda de Comics y de Mangas, para la población Colombiana especialmente entre las edades comprendidas entre los 13 y 35, el 31 de marzo de 2017 en un local de 100 metros cuadrados, para un aforo 25 personas. La tienda estará ubicada en Bogotá en el sector de Chapinero.

Los Comics y Mangas serán en formato físico (Revistas) y no digitales.

3.2.5 WBS (EDT)

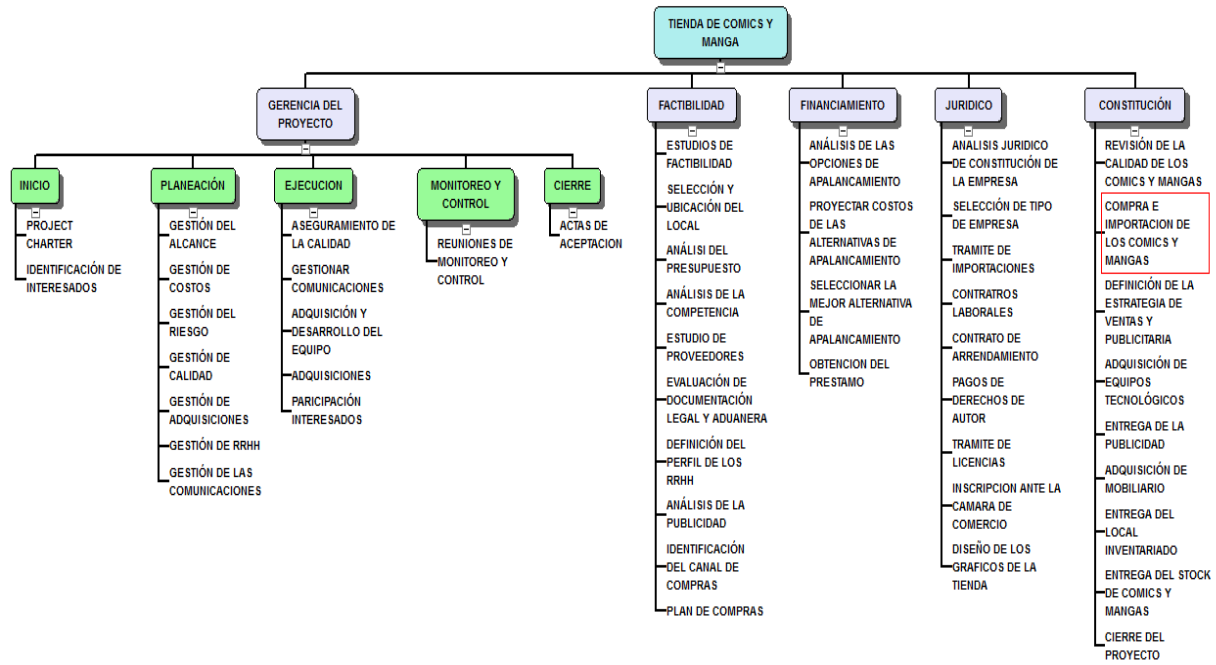


Ilustración 17. EDT - Fuente: Autores, 2015.

3.2.6 Diccionario WBS

Tabla 18. Diccionario de la WBS

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
<u>TIENDA DE COMICS Y MANGA</u>				
GERENCIA DEL PROYECTO	En esta fase se define la factibilidad del proyecto, la definición del producto, análisis			
INICIO	de los interesados, justificación, finalidad, riesgos, restricciones, oportunidades,	Gerente del proyecto	lun 11/04/16	
PROJECT CHARTER	cronogramas del proyecto. A si mismo se	/ Patrocinador		
IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS	establece el trabajo y los entregables durante la duración del proyecto.			\$ 8.430.000,00
PLANEACIÓN	En esta fase se desarrollará un documento			
GESTIÓN DEL ALCANCE	que deberá ser aprobado el cual define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto. Este documento debe estar compuesto por	Gerente del proyecto/ Equipo del proyecto	vie 29/04/16	
GESTIÓN DE COSTOS	uno o varios planes de gestión y otros			

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
GESTIÓN DEL RIESGO	documentos como: la EDT, Diccionario de la EDT, Cronograma, Presupuesto y Planes de gestión de calidad, de comunicación, de			
GESTIÓN DE CALIDAD	recursos humanos, de riesgos y de adquisiciones.			
GESTIÓN DE ADQUISICIONES				
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES				
EJECUCION	Durante esta etapa se desarrollara el			
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	proyecto informando el avance de cada entregable del proyecto, haciendo referencia a los costos, tiempos, alcance y calidad	Gerente del proyecto/ Equipo del proyecto	mié 11/05/16	
ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DEL EQUIPO	principalmente, sin dejar al lado temas como la comunicación y las adquisiciones.			

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
ADQUISICIONES				
PARICIPACIÓN INTERESADOS				
MONITOREO Y CONTROL	Fase donde se ejecutará el seguimiento y control de las actividades consignadas en el cronograma, teniendo en cuenta los riesgos identificados y el avance del proyecto, entregando un informe semanal.	Gerente del proyecto/ Equipo del proyecto	jue 02/06/16	
REUNIONES DE MONITOREO Y CONTROL				
CIERRE	Como su nombre lo indica es la fase donde finaliza el proyecto, donde se realizara una reunión con el equipo con el fin de presentar las lecciones aprendidas, métricas del proyecto, cierre de compromisos, cierre de adquisiciones.	Gerente del proyecto/ Equipo del proyecto	lun 06/03/17	
ACTAS DE ACEPTACION				

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
<i>FACTIBILIDAD</i>				
ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	Se validaran estudios a bajo nivel de mercado, técnico, financiero, legal con el fin de adquirir un análisis de la posible organización del proyecto y la viabilidad del proyecto.	Experto en Comics	vie 20/05/16	\$ 1.900.000,00
SELECCIÓN Y UBICACIÓN DEL LOCAL	Se elaborará un estudio analizando diferentes posibles ubicaciones del lugar para el negocio	Analista de compras	vie 10/06/16	\$ 230.000,00
ANÁLISI DEL PRESUPUESTO	Mediante la herramienta del flujo de caja se medirá la proyección del proyecto, costos de actividades tiempos, insumos, recursos para tener una proyección financiera del proyecto.	Contador	mié 11/05/16	\$ 350.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	Se estudiarán mercados, negocios competentes de Comics y Mangas con el fin de establecer un negocio de impacto frente a la demás competencia.	Gerente del Proyecto/ Experto en Comics	jue 23/06/16	\$ 220.000,00
ESTUDIO DE PROVEEDORES	Se estudiara con un experto la importación de los Comics y Mangas con el fin de verificar cual es la mayor demanda en tomos, ediciones etc.	Gerente del Proyecto/ Experto en Comics/ Analista de Compras	vie 10/06/16	\$ 260.000,00
EVALUACIÓN DE DOCUMENTACIÓN LEGAL Y ADUANERA	Documento con el análisis del ámbito legal para la constitución de la empresa y los respectivos permisos para la compra de revistas, venta, adquisición.	Gerente del Proyecto/ Jurídico y Aduanero	vie 17/06/16	\$ 280.000,00
ORGANIGRAMA DE LOS RECURSOS HUMANOS	Se definirá los recursos necesarios en un organigrama donde se evidencia la estructura de personal en el producto	Gerente del Proyecto	jue 26/05/16	\$ 296.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
ANÁLISIS DE LA PUBLICIDAD Y ESTUDIO DE MERCADEO	Documento donde se definirá la mejor alternativa de publicada y con un estudio de mercadeo para promover la marca	Publicista.	mié 01/06/16	\$ 418.000,00
IDENTIFICACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Se definirá el cual es la mejor alternativa para distribuir los subproductos, del proyecto. Responsables:	Analista de compras/ Gerente del Proyecto	vie 17/06/16	\$ 255.000,00
PLAN DE COMPRAS	Se definirá el plan de compras del proyecto, a través de un estudio para catalogar las necesidades del proyecto.	Analista de Compras	jue 23/06/16	\$ 325.000,00
FINANCIAMIENTO				
ANÁLISIS DE LAS OPCIONES DE APALANCAMIENTO	Estudio de las diferentes alternativas de apalancamiento para definir cuál es la mejor opción	Gerente del proyecto/ Contador.	jue 26/05/16	\$ 1.000.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
PROYECTAR COSTO DE LA ALTERNATIVA EN EL TIEMPO	Mediante el flujo de caja se proyecta el costo a 24 meses y se proyectaran recursos, días laborados, días festivos, importaciones y gastos alternativos dependiendo de algún procedimiento de cambio.	Contador/ Analista de compras	vie 03/06/16	\$ 1.200.000,00
SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA DE APALANCAMIENTO	Documento con la decisión de la mejor alternativa para obtener el capital necesario, para desarrollar el proyecto.	Gerente del Proyecto	mar 07/06/16	\$ 920.000,00
OBTENCION DEL PRESTAMO	Se recibe por parte de la entidad bancaria el dinero para el apalancamiento para el inicio del proyecto	Contador	vie 05/08/16	\$ 240.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
JURIDICO				
ANALISIS JURIDICO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	Se analizara la parte jurídica con el experto en la parte legal de acuerdo a los permisos necesarios para la creación de la empresa, nombre, permisos por el estado en cuanto al comercio de Comics, Mangas y sus respectivas importaciones.	Jurídico y Aduanero	jue 26/05/16	\$ 700.000,00
SELECCIÓN DE TIPO DE EMPRESA	Después del análisis se definirá cual alternativa es la mejor para el tipo de empresa, entre estas esta sociedad limitada, anónima o acciones simplificada	Gerente del Proyecto	vie 27/05/16	\$ 230.000,00
DISEÑO GRAFICO DE LOS AVISOS DEL LOCAL	Se diseñaran tres avisos de para el local, teniendo en cuenta la normatividad sobre el tema, definida en el análisis jurídico	Publicista	lun 13/06/16	\$ 420.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
TRAMITE DE IMPORTACIONES	Teniendo en cuenta el Procedimiento de importación en Colombia, se llevará a cabo las actividades necesarias para importar los producto, necesarios para el desarrollo exitoso del proyecto	Gerente de Proyectos / Jurídico y Aduanero	jue 30/06/16	\$ 660.000,00
CONTRATOS LABORALES	Se define el contrato, las entidades para la vinculación laboral las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores.	Gerente de Proyectos / Jurídico y Aduanero	mar 31/05/16	\$ 350.000,00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	Documento del contrato de arrendamiento según la normatividad vigente	Jurídico y Aduanero	vie 17/06/16	\$ 280.000,00
PAGOS DE DERECHOS DE AUTOR	Adelantar labores necesarias para los pagos necesarios para el derecho de autor.	Gerente de Proyectos / Jurídico y Aduanero	vie 03/06/16	\$ 780.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
TRAMITE DE LICENCIAS	Acta de constitución de la empresa debidamente ejecutoriada en notaria, donde quede registrado el objeto social, socios, capital, acciones y demás información necesaria.	Gerente del Proyecto / Jurídico y Aduanero	vie 03/06/16	\$ 320.000,00
INSCRIPCION ANTE LA CAMARA DE COMERCIO	Diligenciamiento y suscripción del certificado de existencia y representación legal.	Gerente del Proyecto / Jurídico y Aduanero	vie 03/06/16	\$ 286.000,00
CONSTITUCIÓN				
REVISIÓN DE LA CALIDAD DE LOS COMICS Y MANGAS	Mediante las métricas seleccionadas se controlará los diferentes entregables del proyecto y la calidad del producto entregado a patrocinador del proyecto.	Gerente del proyecto	vie 17/06/16	\$ 500.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
COMPRA E IMPORTACION DE LOS COMICS Y MANGAS	Adquisición de los Comics y Mangas, con su respectivo manifiesto de importación y las facturas de la compra.	Experto en Comics y Mangas / Analista de compras	jue 23/02/17	\$ 11.300.000,00
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS Y PUBLICITARIA	Documento con estrategia para las ventas y el crecimiento de la tienda.	Gerente del Proyecto	jue 23/06/16	\$ 460.000,00
ADQUISICIÓN DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	Compra de equipos de cómputo y pantallas para la proyección de publicidad dentro de la tienda y el manejo de inventarios y caja.	Analista de compras	vie 19/08/16	\$ 2.400.000,00
ENTREGA DE LA PUBLICIDAD	Entrega de los volantes, aviso, marca y demás elementos diseñados para la publicidad de la tienda.	Publicista	mié 24/08/16	\$ 220.000,00

“Continuación Tabla 18. Diccionario de la WBS”

Actividad	Descripción	Responsable	Hito(Fecha de obtención)	Costos
ENTREGA DEL LOCAL INVENTARIADO	A través del acta formal se entrega el inventario del local, con respectivo valor de los objetos y el tiempo de depreciación. Al igual que la relación de las respectivas garantías de los productos.	Gerente del Proyecto	jue 02/03/17	\$ 1.800.000,00
ENTREGA DEL STOCK DE COMICS Y MANGAS	Mediante un acta se entrega el listado detallado del inventario de los Comics y Mangas, catalogados por género y con su respectivo valor comercial.	Gerente del Proyecto	jue 02/03/17	\$ 1.100.000,00
CIERRE DEL PROYECTO	Entrega formal del proyecto, finalizado los 6 meses de acompañamiento, mediante carta de aceptación.	Gerente del proyecto.	vie 03/03/17	\$ 570.000,00

Fuente: Autores, 2015

3.2.7 Validar el alcance

Para la validación del alcance del proyecto se tomaran decisiones resultado de las reuniones serán documentas mediante actas, las cuales serán validadas por los participantes de la reunión y deberán ser aprobadas o realizar observaciones por el gerente o los patrocinadores.

Se tomaran medidas de inspección y realizara entregables aceptados y solicitudes de cambio actualizadas cuando se requieran de acuerdo diagrama de flujo del proceso de inspección. Ilustración 23.

3.2.8 Control del Alcance

El control del alcance del proyecto se debe realizar de acuerdo las actividades relacionadas en el procedimiento de control de cambios y será responsabilidad del gerente del proyecto.

El control del alcance se realizará cada semana en las reuniones de seguimiento analizando el grado de desviación en relación a la línea base del alcance.

El gerente del proyecto analizará el impacto de las variaciones y determinará la necesidad de modificar la línea base del alcance, la cual deberá ser aprobada por los patrocinadores.

3.3 Plan de gestión del tiempo

3.3.1 Planear el Cronograma

Basados en un análisis comparativo con proyectos de similares, como librerías, papelerías o "revisterias", se asume un estimado de recursos para ejecutar diferentes actividades del proyecto.

Paralelamente se usará la herramienta Microsoft Project, con apoyo de Microsoft Excel la cual permite organizar y manejar los diferentes tipos de recursos.

A través de Juicio de experto y una estimación analógica se establece una aproximación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para terminar las actividades versus los recursos que se estimen.

3.3.2 Cronograma

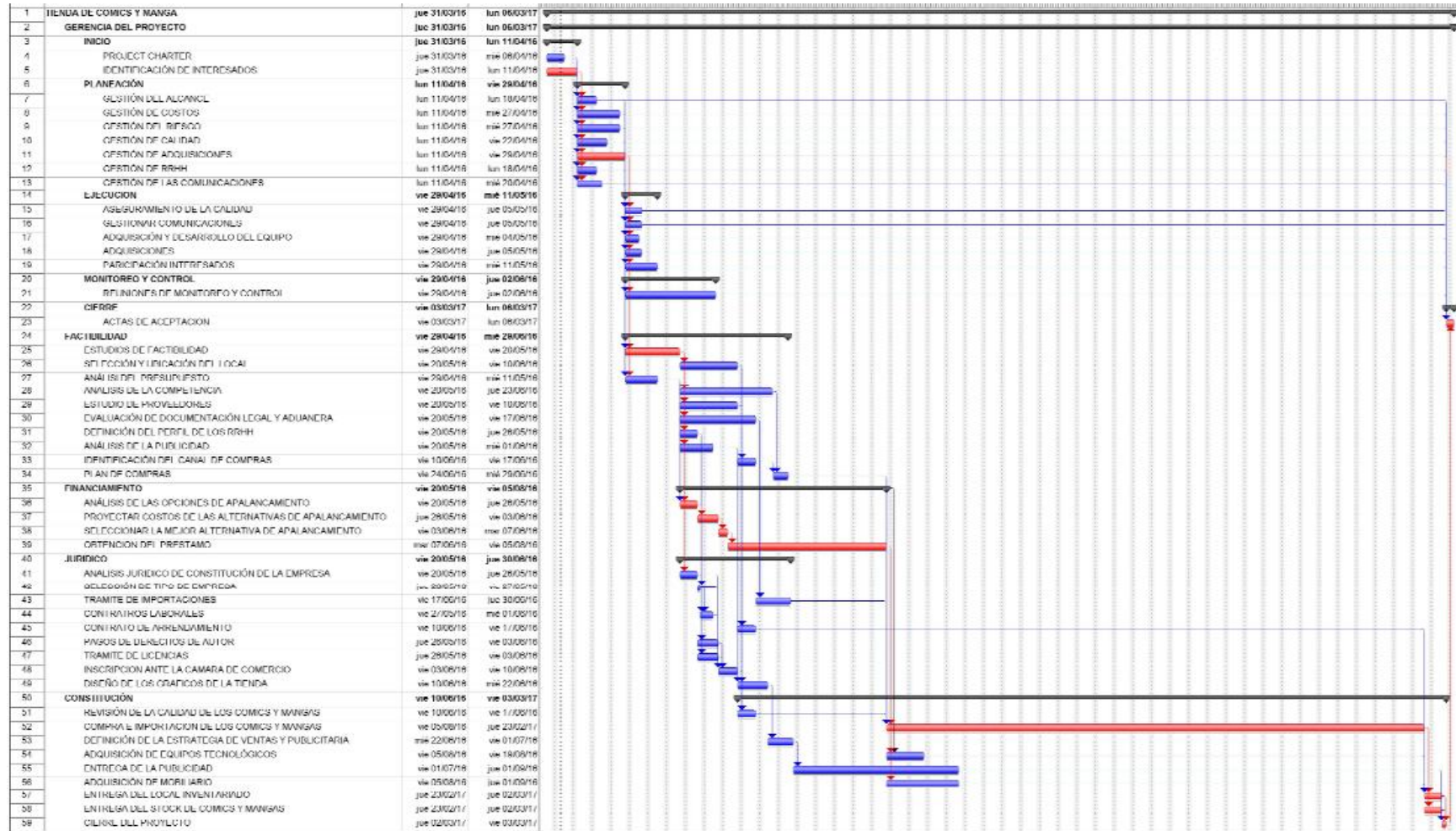


Ilustración 18. Cronograma - Fuente: Autores, 2015.

3.3.3 Control del tiempo

Ya que el proyecto está presupuestado para 12 meses el control del tiempo se desarrollará mensualmente con una revisión intermedia quincenal para implementar control en caso que sea necesario. El responsable del monitoreo, control y reportar será el gerente del proyecto.

Control del tiempo y del cronograma se realizara a través de la regla de valor ganado de acuerdo a los siguientes indicadores y formulas:

Tabla 19. Valor Ganado.

Valor Ganado (EV)	% Ejecutado * Presupuesto
Valor planeado (PV)	% Planeado * Presupuesto
Variación del Cronograma	SV = EV - PV
Porcentaje de Variación del Cronograma	SV% = SV / PV
Índice de Desempeño del Cronograma	SPI = EV / PV
Tiempo Estimado para Culminar	EACT = (BAC / SPI) / (BAC / MESES)

Fuente: Project Management Institute, 2015

EV = Valor Ganado.

SV = Variación del Cronograma.

PV = Valor Planeado.

SPI = Índice de Desempeño del Cronograma.

BAC = Presupuesto a la Terminación.

EACT = Tiempo Estimado para Culminar.

3.4 Plan de gestión de costos

3.4.1 Planear la Gestión de Costos

Para esta planeación se hace con la moneda pesos colombianos y no se tendrá en cuenta los decimales, la unidad de medida será en miles, el punto de partida será, la inversión en el arriendo del local y la compra de las revistas.

Las fuentes de información para la planeación de los costos:

- La primera fuente de información es la proporcionada por EDT, donde están entregables, actividades, resultados del proyecto.
- Los recursos estimados para el proyecto, para la aproximación de costos.
- También se debe tener en cuenta los riesgos ya que estos permiten estimar las amenazas, que podrían causar que el proyecto se retrase.

Las actividades para planeación de la gestión de costos serán:

- Se desarrolla aproximación de los recursos financieros necesarios para adelantar las actividades del proyecto.
- Se acude juicio de expertos para estimar los costos, esto debido a la falta de experiencia en el desarrollo de proyectos similares.
- Dentro de la valoración de los costos de cada uno de los recursos del proyecto se debe tener en cuenta el tipo de contratación y la participación del personal los cuales generan un costo para el proyecto.

3.4.2 Costos

Tabla 20. Costos relacionados con el proyecto.

Costos	Valores en pesos
Contratación personal	\$ 11.000.000
Alquiler de lugar primer mes	\$ 1.800.000
Servicios legales	\$ 4.500.000
Asesores Externos	\$ 4.000.000
Equipos Informáticos	\$ 2.400.000
Importación de los Comics y Mangas	\$ 11.300.000
Contingencia	\$ 2.359.000,00
Otros gastos	\$ 2.641.000,00
TOTAL	\$ 40.000.000

Fuente: Autores, 2015

Estos costos son el resultado de las proyecciones realizadas en cada una de las fases que se han desarrollado hasta el momento.

3.4.3 Presupuesto

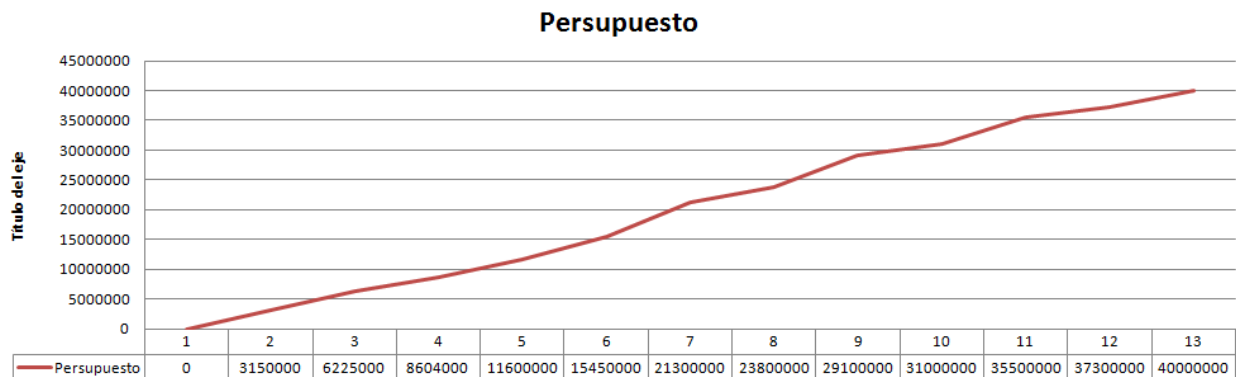


Ilustración 19. Curva S - Fuente: Autores, 2015

3.4.4 Control

Para el control se debe realizar un monitoreo constante al estado del proyecto, de acuerdo a la regla de valor ganado se contemplara lo expuesto a la planeación de costos. Se actualizarán los costos del proyecto y gestionar cambios en la línea base de costos, en caso que se detecten desviaciones, se tomaran las acciones correctivas necesarias.

El monitoreo de los costos se realizara semanalmente con presentación de informes consolidados de manera mensual. Se utilizara las siguientes fórmulas para determinar su estado en las fechas definidas.

Tabla 21. Valor ganado costos.

Varianza costo	$CV = EV - AC$
Índice de Desempeño del Costo	$CPI = EV / AC$
Porcentaje de Variación del Costo	$\%CV = CV / EV$
Estimado del Costo a la Conclusión	$EAC = BAC / CPI$

Fuente: Project Management Institute, 2015

AC = Costo Actual

EV = Valor Ganado

BAC = Presupuesto proyecto a la terminación

CPI = Índice de Desempeño de costos

EAC = Estimación a la terminación

- Cuando el índice de desempeño de costos es igual a 1 el presupuesto se encuentra de acuerdo a lo planeado en el proyecto y se continuará con la ejecución según lo planeado.
- Cuando el índice de desempeño de costos es menor que 1 el presupuesto está por encima de lo planeado para el proyecto, se deberá ajustar la ejecución del proyecto revisando que

actividades se han ejecutado, cuales están en ejecución y cuales faltan por ejecutar. En caso que la desviación indique que el proyecto superará el valor planeado, de deberá desarrollar una reunión con los patrocinador para tomar medidas sobre el presupuesto y ejecutar un control de cambios según la necesidad.

- Para el control se diligenciará un formato donde se soporte la horas invertidas en el proyecto, este formato de horas se deberá diligenciar cada 15 días sobre la carga laboral, el cual se llevara a **Microsoft Project** para determinar el estado actual de las actividades.

Nombre del proyecto:					
ACTIVIDAD	Fecha	Horas Invertidas	Recurso	Entregable	Estado %

Ilustración 20. Formulario de control del costo - Fuente: Autores, 2015

3.5 Calidad

3.5.1 Política

El proyecto tiene como principal objetivo la realización del diseño y creación de un negocio de Comics y Manga brindando productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, la cual debe estar enfocada con:

- La venta y alquiler de revistas Comics con el fin que los clientes estén comprometidos con el negocio.
- La calidad e innovación de los tomos de las revistas para dar una mayor satisfacción de compra al cliente.
- El negocio será comprendido para una población de edad superior a los 13 años y especialmente a los comprendidos entre los 13 y 25.
- El cumplimiento de la legislación Colombia en cuanto al diseño y creación de tiendas de Comics y Manga.
- El mejoramiento continuo de la gestión de calidad, ambiental y seguridad.

El compromiso de todo el personal hacer posible el cumplimiento de esta política.

3.5.2 Estándares de Calidad

El proyecto del negocio de Comics y se desarrollará utilizando como referencia estándares que servirán de guía para los procesos del diseño y creación del proyecto estos son:

- a) Marco de referencia del **PMI** definida en el **PMBOK** 5ta edición.
- b) RESOLUCIÓN 1508 DE 2000, por la cual se establecen procedimientos de carácter general para determinar el carácter científico o cultural de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados o publicaciones, y se delega una función".
- c) ISO 9001:especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente para la venta de Comics.

- d) Sentencia C-1023/12, donde las FOTONOVELAS, TIRAS COMICAS O HISTORIETAS GRAFICAS-Se consideran dentro del concepto de libros, revistas, folletos, coleccionables seriados, o publicaciones de carácter científico o cultural.
- e) Normas APA (American Psychological Association), Se tendrá como ejecución en el trabajo escrito y documento del proyecto.
- f) NTC-ISO 2859-5. Procedimientos de muestreo para inspección por atributos, Parte 5: sistema de planes de muestreo secuencial determinados por nivel aceptable de calidad (nac) para inspección lote por lote de acuerdo a la cantidad de revistas de Comics y Mangas.
- g) NTC 2062 (ISO 3534) para la definición de ciertos términos, algunos de éstos son descritos de una manera menos técnica en las notas y son ilustrados con ejemplos.

3.5.3 Actividades de Control

Las actividades de control del proyecto de Comics y Mangas ser realizarán en la etapa de diseño y ejecución.

Se realizaran actividades de validación de requerimientos al diseño, y en la etapa de ejecución se realizaran acciones de inspección, de satisfacción del producto, medición de ingresos esperados

- a) Características del producto (diseño, calidad, antigüedad, editorial, cantidad).
- b) Autorización de cambios de revistas para la satisfacción de cliente de acuerdo al siguiente formato:

Producto o Servicio	Requisitos del Producto o Servicio	Acciones para el tratamiento del Producto y/o Servicio NO Conforme	Evidencias
<p>Firmas de autorización:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 150px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>Gerente</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 150px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>Patrocinador</p> </div> </div>			

Ilustración 21. Formato para cambios y acciones del producto - Ilustración 22. Formato para cambios y acciones del producto - Fuente: Autores, 2015

- c) Calificaciones de acuerdo al diseño y calidad del negocio mediante las métricas expuestas en la tabla de control y métricas. Tabla 22
- d) Mediante el proyecto se entregaran las estipulaciones y acuerdos con el cliente cumpliendo los requisitos solicitados.
- e) Se estipulan entregables como el Project Charter de acuerdo al siguiente formato:

Formato Project Charter
1. JUSTIFICACIÓN
2. OBJETIVO
3. FACTORES CLAVES
4. REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO
5. FASES DEL PROYECTO
6. LISTA DE RIESGOS
7. HITOS CLAVES DEL PROYECTO
8. COSTOS
9. APROBACIÓN
10. GERENTE DEL PROYECTO NOMBRE Y FUNCIONES
11. PATROCINADOR NOMBRE Y FUNCIONES
12. FIRMAS DE PATROCINADOR Y GERENTE

Ilustración 23. Formato Project Charter - Fuente: Autores, 2015

- f) Se realizarán inspecciones para definir el proceso de calidad del producto de acuerdo al formato siguiente:

- Se pactaran reuniones con el gerente y de más personal, al final se evidenciara las acciones mediante un acta que será firmada por todos para el cumplimiento del proyecto.
 - Revisar y actualizar los documentos para una nueva aprobación.
 - Se asegurará el estado actual de los documentos y sus respectivos cambios.
 - Prevenir el uso de documentos obsoletos e ilegales.
- b) *Control de registros:* Los registros del proyecto se controlaran con el fin de identificar, almacenar, proteger y disponer de los registros, garantizando su legibilidad, identificación y trazabilidad. Se mantendrán los registros en medios físicos y magnéticos.
- c) *Control de cambios:* Se debe documentar los resultados de las auditorias y el responsable del área auditada será el encargado de tomar las acciones correctivas necesarias para erradicar las no conformidades.
- d) *Identificación y trazabilidad:* La organización del negocio de revistas de Comics y Manga aseguran la identificación de todas sus etapas con el fin de identificar sus características y realizar trazabilidad desde el diseño del negocio hasta la finalización de los requerimientos del cliente por las revistas de Comics y Mangas.
- e) *Control de producto no conforme:* el producto no conforme será reutilizado y publicado personas que tienen diferentes gustos de Comics y Mangas.
- f) *Auditoria:* Se realizaran auditorias cada seis meses y se evidenciara en un documento para obtener una mejor eficacia del negocio de Comics y Mangas.
- g) *Seguimiento y control de satisfacción del cliente:* Se realizara a través de Encuestas de satisfacción del cliente respecto al anime.

- h) *Seguimiento y medición de los procesos:* Se realizaran auditorias cada seis meses y se evidenciara en un documento para obtener una mejor eficacia del negocio de Comics y Mangas.

3.5.5 Métricas del proyecto y producto.

Las mediciones de cada una de las actividades se realizada mediante el formato de inspección de la Ilustración 24, que deberá cumplir con los estándares autorizados por el gerente del proyecto y el patrocinador con el fin de cumplir los requisitos. Se tienen dos calificaciones de inspección favorable o negativa en la cual puede llegar a dar la prohibición del servicio del negocio. Porcentaje de acuerdo a los defectos para la su inspección.

Tabla 22. Porcentaje de inspección

<i>Inspección</i>	<i>%</i>
<i>Favorable</i>	<i>90-100</i>
<i>Desfavorable</i>	<i>0-30</i>

Fuente: Autores, 2015

Valoración en porcentaje de acuerdo el defecto a corregir:

Pruebas físicas:

- Defectos leves: 0 a 30%
- Defectos graves: 31 a 90%

Juicio de expertos, Técnicas grupales, análisis de procesos

Tabla 23. Valores de la inspección

Valor	
Aceptado	10
	9
	8
Bueno	7
	6
	5
Malo	4
	3
	2
	1

Fuente: Autores, 2015

Estos valores permiten determinar la aceptación de los diferentes entregables del proyecto y ayudan a ejercer un control sobre las métricas las cuales se relacionan a continuación.

Tabla 24. Control métricas

Nombre de tarea	Duración (días)	Herramientas y técnicas de control	Valoración (métrica)
TIENDA DE COMICS Y MANGA	252 días		
GERENCIA DEL PROYECTO	252 días		
FACTIBILIDAD	40 días		
ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD	15 días	Análisis de Procesos	8
SELECCIÓN Y UBICACIÓN DEL LOCAL	15 días	Análisis de Procesos	9
ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO	8 días	Análisis de Procesos	10
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	25 días	Análisis de Procesos	10

“Continuación Tabla 24. Control métricas”

Nombre de tarea	Duración (días)	Herramientas y técnicas de control	Valoración (métrica)
ESTUDIO DE PROVEEDORES	15 días	Análisis de Procesos	8
EVALUACIÓN DE DOCUMENTACIÓN LEGAL Y ADUANERA	20 días	Análisis de Procesos	10
DEFINICIÓN DEL PERFIL DE LOS RRHH	5 días	Análisis de Procesos	8
ANÁLISIS DE LA PUBLICIDAD	8 días	Análisis de Procesos	6
IDENTIFICACIÓN DEL CANAL DE COMPRAS	5 días	Análisis de Procesos	6
PLAN DE COMPRAS	4 días	Análisis de Procesos	7
FINANCIAMIENTO	56 días		
ANÁLISIS DE LAS OPCIONES DE APALANCAMIENTO	5 días	Análisis de Procesos	9
PROYECTAR COSTOS DE LAS ALTERNATIVAS DE APALANCAMIENTO	5 días	Análisis de Procesos	8
SELECCIONAR LA MEJOR ALTERNATIVA DE APALANCAMIENTO	1 día	Técnicas grupales de tomas de decisión	10
OBTENCION DEL PRESTAMO	45 días	Inspección	9
JURIDICO	30 días		
ANALISIS JURIDICO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	5 días	Análisis de Procesos	8
SELECCIÓN DE TIPO DE EMPRESA	1 día	Técnicas grupales de tomas de decisión	7
TRAMITE DE IMPORTACIONES	10 días	Juicio de Expertos	9
CONTRATOS LABORALES	2 días	Juicio de Expertos	6

“Continuación Tabla 24. Control métricas”

Nombre de tarea	Duración (días)	Herramientas y técnicas de control	Valoración (métrica)
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	5 días	Juicio de Expertos	6
PAGOS DE DERECHOS DE AUTOR	5 días	Juicio de Expertos	8
TRAMITE DE LICENCIAS	5 días	Juicio de Expertos	9
INSCRIPCION ANTE LA CAMARA DE COMERCIO	5 días	Juicio de Expertos	10
DISEÑO DE LOS GRAFICOS DE LA TIENDA	8 días	Juicio de Expertos	8
CONSTITUCIÓN	198 días		
REVISIÓN DE LA CALIDAD DE LOS COMICS Y MANGAS	5 días	Juicio de Expertos	10
COMPRA E IMPORTACION DE LOS COMICS Y MANGAS	150 días	Juicio de Expertos	10
DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS Y PUBLICITARIA	8 días	Técnicas grupales de tomas de decisión	8
ADQUISICIÓN DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	10 días	Juicio de Expertos	6
ENTREGA DE LA PUBLICIDAD	45 días	Inspección	7
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO	20 días	Juicio de Expertos	7
ENTREGA DEL LOCAL INVENTARIADO	5 días	Análisis de Procesos	8
ENTREGA DEL STOCK DE COMICS Y MANGAS	5 días	Análisis de Procesos	8
CIERRE DEL PROYECTO	2 días	Técnicas grupales de tomas de decisión	9

Fuente: Autores, 2015

3.6 Recursos Humanos

3.6.1 Organigrama detallado

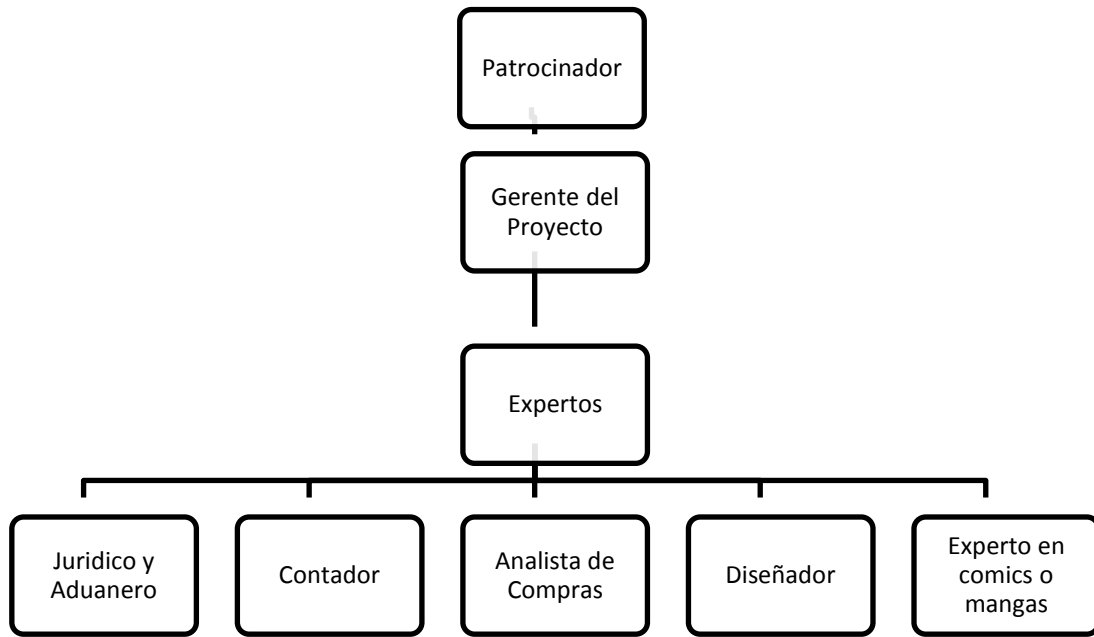


Ilustración 25. Organigrama detallado – Fuente: Autores, 2015

3.6.2 Matriz de Roles y Funciones

Tabla 25. Matriz de Roles y Funciones

Perfil	Funciones
Patrocinador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmitir la idea del proyecto del diseño y creación de un negocio para la venta de Comics y Mangas. 2. Participar en las reuniones donde hayan toma de decisiones y construcciones iniciales de documentos como el Project chárter o matriz de interesados. 3. Aportar el capital inicial para la ejecución del proyecto.

“Continuación Tabla 25. Matriz de Roles y Funciones”

Gerente del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la ejecución adecuada del proyecto. 2. Obtener los resultados del proyecto mediante la gestión definida en los planes de este. 3. Desarrollar los planes del proyecto. 4. Monitorear y controlar el proyecto en alcance, tiempo y costos. 5. Desarrollo de informes de gestión del proyecto, con el respectivo análisis de riesgos de cada una de las fases. 6. Realizar la gestión de los interesados. 7. Convocar al equipo de trabajo para la ejecución de diferentes análisis como solicitudes de cambio, interesados, riesgos. 8. Realizar el análisis de impacto de los cambios del proyecto y canaliza las solicitudes de cambio que se planteen mediante el procedimiento de seguimiento y control de cambios definido por la Gerencia de Proyectos de Productos. 9. Asegurar la calidad de los entregables de los productos y del proyecto. 10. Elaborar los diferentes cierres en cada una de las fases respectivas con la debida retroalimentación al equipo del proyecto.
Contador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las actividades financieras y soportar los requerimientos del proyecto. 2. Planear, programar y administrar el manejo de los recursos financieros y presupuestales de acuerdo a los cronogramas establecidos. 3. Gestionar la documentación relacionada con la sección financiera. 4. Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social.

“Continuación Tabla 25. Matriz de Roles y Funciones”

Diseñador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar, programar y ejecutar actividades de diseño. 2. Definir referentes y criterios para la elaboración de los diseños correspondientes al proyecto. 3. Elaborar informes, propuestas y recomendaciones de la publicidad. 4. Asegurar la competitividad funcional de la propuesta de diseño. 5. Asegurar que el desarrollo de la propuesta cumpla cumplan con los requerimientos del cliente-proyecto 6. Poner en marcha el proceso de diseño gráfico del aviso de la tienda.
Experto Comics o Mangas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar información relevante con relación a entornos a lasMangas y Comics, sus objetivos y diseños. 2. Analizar información pertinente al diseño de la tienda en entornos lúdicos, que aporten de manera eficiente al proyecto. 3. Identificar principales riesgos y oportunidades pertinentes. 4. Capacitar al equipo del proyecto en temas relacionados al desarrollo de proyectos similares. 5. Asesorar en el desarrollo de los diseños correspondientes a las actividades y entornos del proyecto. 6. Asesorar en toma de decisiones. 7. Verificar y asegurar los atributos de calidad esperados. 8. Apoyar el proceso de gestión de riesgos.
Jurídico y Aduanero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener actualizados los documentos legales del proyecto. 2. Apoyar el proceso de factibilidad, diseño y desarrollo relacionados con el proceso de importación. 3. Garantizar el cumplimiento con la normatividad legal vigente. 3. Elaboración de documentos para la obtención del registro sanitario del producto antes la entidad sanitaria correspondiente. 4. Elaboración de documentos para la obtención de la importación. 5. Registro de la empresa ante la cámara de comercio de Bogotá.

“Continuación Tabla 25. Matriz de Roles y Funciones”

Analista de Compras	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar y evaluar los escenarios de costos del proyecto y el producto.2. Realizar cargue de información a los sistemas desarrollados para este proyecto.3. Analizar los costos reales vs estándar, a través de la definición de estándares para la gestión de los gastos.4. Acompañar en los procesos de pre factibilidad y factibilidad en el proyecto.5. Participar en la evaluación de proveedores.6. Gestionar el presupuesto.7. Validación y cotización del costo de los productos.8. Garantizar el stock de inventarios.9. Acompañar a los proveedores en los temas relacionados con pagos.
---------------------	---

Fuente: Autores, 2015

3.7 Comunicaciones

Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos

	Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)									Periodicidad					Medio				Método			
				Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo
Gerencias del proyectos	Project Chárter	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X	X				X			X	X		X						X		X		
	EDT	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X	X				X			X	X		X						X		X		
	Diccionario de la EDT	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X			X		X			X	X			X	X						X		
	Cronograma	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X	X			X				X	X		X						X		X		
	Presupuesto	Equipo del proyecto	Gerente de proyecto y Patrocinador	X	X				X			X	X			X					X		X		

“Continuación Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”

Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método		
			Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push
RAM	Equipo del proyecto	Gerente del proyecto		X	X						X				X				X				X		
Plan de gestión de los interesados	Gerente del proyecto	Equipo del proyecto	X		X						X				X					X			X		
Identificación de interesados	Equipo del proyecto	Gerente del proyecto	X		X		X				X				X					X			X		
Línea Base del alcance	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X				X				X			X						X			X		
Matriz de roles y funciones	Experto encargado de recurso humanos	Gerente del proyecto	X		X						X				X				X	X			X		

“Continuación Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”

Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método		
			Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push
Plan de adquisiciones	Analista de compras, Contador	Patrocinador y Gerente del proyecto		X	X			X			X			X					X				X		
Plan de calidad	Expertos en Comics, Diseñador	Gerente del proyecto	X		X						X				X				X				X		
Planificación del alcance	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X		X						X	X				X			X						
Definición del alcance	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X		X						X					X	X						X		

“Continuación Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”

Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método		
			Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push
Definición de actividades	Gerente del proyecto	Equipo del proyecto	X	X						X					X					X		X			
Plan de comunicaciones	Equipo de proyecto y	Gerente del proyecto	X	X						X					X				X			X			
Planificación de la gestión de costos	Gerente del proyecto y contador	Patrocinador del proyecto	X	X						X					X				X			X			
Estimación de costos	Contador	Gerente del proyecto	X	X						X					X					X					
Identificación de riesgos	Equipo de proyecto	Gerente del proyecto	X			X				X					X		X						X		
Plan de respuesta de riesgos	Equipo de proyecto	Gerente del proyecto	X	X						X	X									X			X		

“Continuación Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”

Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método		
			Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push
Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos	Equipo del proyecto	Gerente del proyecto	X			X					X					X		X						X	
Plan de riesgos	Equipo de proyecto	Gerente del proyecto	X		X						X				X						X			X	
Gestión del equipo del proyecto	Experto encargado del tema	Gerente del proyecto	X		X						X				X						X			X	
Ejecución de control de cambios	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X		X						X				X						X				
Control de cronograma	Equipo del proyecto	Gerente del proyecto	X			X					X			X							X			X	
Control de calidad	Experto de calidad	Equipo del proyecto	X		X						X			X							X			X	
Control de costos	Contador	Patrocinador del proyecto	X		X						X			X							X			X	

“Continuación Tabla 26. Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”

“Continuación Tabla 26.Matriz de comunicaciones para los procesos de la Gerencia de proyectos”																										
Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método			
			Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push	Pull
	Verificar alcance	Gerente del proyecto	Patrocinador del proyecto	X			X					X				X		X						X		
	Controlar alcance	Equipo del proyecto	Gerente del proyecto	X		X						X			X						X			X		

Fuente: Autores, 2015

Para las comunicaciones de la gerencia del proyecto se conservarán dentro de la carpeta del mismo, como soporte de cada una de estas y de las decisiones.

Dentro de las observaciones específicas en la comunicación para los procesos de la gerencia de proyectos se encontraran:

- Coordinar reunión y establecer acta para la aceptación del Project chárter.
- Verificar detalladamente EDT en cada reunión dar seguimiento.
- Dar seguimiento junto a la EDT, con el diccionario de la EDT.
- Coordinar reunión y dar seguimiento para el cronograma.

- Coordinar reunión y establecer acta para el presupuesto.
- Establecer reunión y pactar un acta de la implementación de la RAM.
- Coordinar reunión y dar seguimiento mediante un documento del Plan de gestión de los interesados, así como la identificación de los mismos.
- Establecer reunión y pactar un acta de la presentación de la línea base.
- Establecer reunión y pactar un acta de la matriz de roles y funciones.
- Verificar y pactar documentos de compra para el plan de adquisiciones.
- Coordinar reunión y establecer mediante acta el plan de calidad.
- Dar Seguimiento a la planificación y definición del alcance.
- Definir las actividades mediante un seguimiento con el cronograma.
- Establecer reunión y un acta con el fin de difundir el plan de comunicaciones.
- Establecer reuniones, dar seguimiento con la línea base y elaborar un acta para planificar y estimar los costos.
- Coordinar, establecer reunión y elaborar un acta, para la identificación, análisis cualitativo y cuantitativo y el plan de respuesta de riesgos.
- Coordinar reunión y establecer acta para el control de calidad.
- Coordinar reunión y establecer acta para el control de los costos.

- Dar seguimiento con la Línea base, del control de los costos.
- Establecer reunión y elaborar un acta de control con el fin de verificar y controlar el alcance.

Tabla 27. Matriz de comunicaciones para el proyecto

	Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad						Medio					Método		
				Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push	Pull
Factibilidad	Pre factibilidad de la tienda de Comics y Manga	Experto encargado del estudio	Gerente del proyecto	X			X		X	X		X	X			X							X		X		
Financiamiento	Informe de proyección costo y presupuesto	Entidad financiera y equipo del proyecto	Director del proyecto y patrocinador	X		X		X		X			X	X									X		X		

“Continuación Tabla 27. Matriz de comunicaciones para el proyecto”

	Que	Quien	A quien	Cómo (dimensiones)										Periodicidad					Medio					Método			
				Interna	Externa	Formal	Informal	Vertical	Horizontal	Oficial	No oficial	Oral	Escrita	Evento (*)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Semestral	E-mail	Teléfono	Fax o correo físico	Presentación /reunión	Otro medio	Interactivo	Push	Pull
Jurídico	Informe legal, licencias y comercial de la tienda	Asesor legal y jurídico	Equipo del proyecto	X		X		X		X			X			X					X			X			
Constitución	Informativos de la compra y adquisición de las revistas y equipos	Analista de compras	Director de proyecto y patrocinador		X		X		X	X			X	X							X			X			
Descripción de eventos																											
1																											
2 De acuerdo a comparación con las líneas base de costos del proyecto																											
3																											
4 De acuerdo al cronograma y actualización de nuevos productos																											
5																											

Fuente: Autores, 2015

Las observaciones específicas que aplican para esta matriz son:

- Coordinar una reunión y establecer acta de los estudio de factibilidad.
- Coordinar una reunión y establecer acta de la decisión en el financiamiento.
- En las actividades jurídicas se deben soportar a través de informes legales
- Verificar todos los documentos de la constitución, así como las facturas soportes de la compra y la importación.

Se realiza la matriz de comunicaciones para cada fase del proyecto indicando que comunico, quien lo comunica, a quien, por qué medio, frecuencia, si es periódico en que fechas, si es una única vez en qué fecha se realiza.

3.8 Plan de gestión de riesgos

Identificar los riesgos y las posibles afectaciones que se pueden presentar en la implementación del proyecto del diseño y creación del negocio de Comics y Manga, con el objetivo de tener planes que ayuden a mitigar la probabilidad de riesgo.

El plan de riegos estará conformado por las siguientes etapas:

- Identificación de riegos
- Análisis de probabilidad e impacto
- Registro de riesgos
- Planes de respuesta

3.8.1 Oportunidades

- Inversión económica por parte de empresas del estado, bibliotecas y empresas relacionadas con los Comics y Mangas para el apalancamiento del proyecto.
- Disminución en los tiempos de la ejecución proyecto, gracias a la experiencia del equipo de trabajo.
- Adquisición de una tienda o franquicia con mercado local para su adecuación.
- Intervención del gobierno para el acompañamiento con incubadoras de empresas.
- Acompañamiento de empresarios que ya hayan creado este tipo de empresa en países como México, Argentina o Estados Unidos.
- Inclusión de nuevos patrocinadores al proyecto, disminuyendo el costo de la inversión inicial.

3.8.2 Amenazas

- No conseguir un local adecuado y a buen precio.
- Demoras por falta de abastecimiento de materias primas.
- Hurto o pérdidas de artículos adquiridos.
- Calamidades domésticas de empleados.
- Desconocimiento del equipo del proyecto sobre el tema.
- Las entidades financieras no autoricen el préstamo inicial.

3.8.3 Matriz probabilidad/impacto

Para la identificación de los riesgos se implementarán herramientas como juicio de expertos, lluvia de ideas, análisis de los resultados de las encuestas y análisis al proceso.

Por otra el gerente del proyecto desarrollará auditorías mensuales (en las reuniones de seguimiento del proyecto) sobre la ejecución de los planes de respuesta a los riesgos, verificando que el impacto sea el esperado para disminuir la probabilidad de riesgos residuales.

Tabla 28. Matriz de probabilidad

Expresión	Probabilidad
Alto	15%
Medio	10%
Bajo	5%
Muy Bajo	2%

Fuente: Autores, 2015

La probabilidad se definirá, según el análisis de información recolectada sobre proyectos similares y la ocurrencia de amenazas o eventos perjudiciales en: infraestructura, medios, importaciones, social y localización.

Tabla 29. Matriz de impacto.

Expresión	Impacto	Descripción
Alto	8%	Son aquellos riesgos que podrían ocasionar una variación igual o mayor al 8% en el tiempo o costo del proyecto
Medio	4%	Son aquellos riesgos que podrían ocasionar una variación mayor al 4% y menor que el 8% en el tiempo o costo del proyecto
Bajo	1,5%	Son aquellos riesgos que podrían ocasionar una variación mayor al 1,5% y menor que el 4% en el tiempo o costo del proyecto

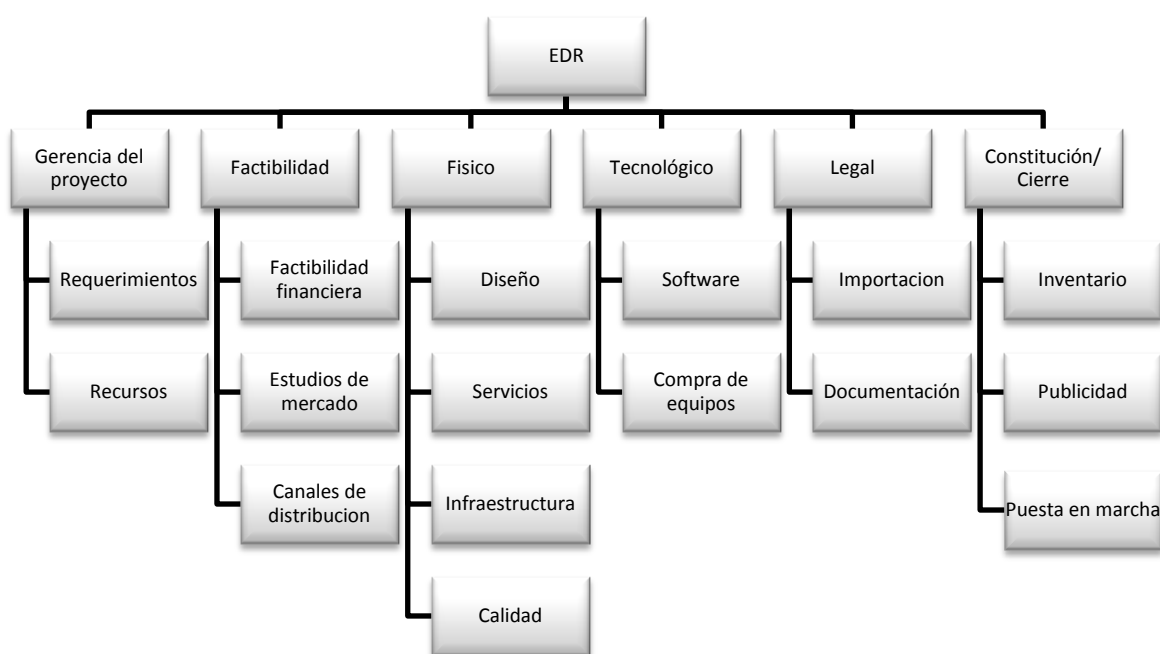
Fuente: Autores, 2015

Tabla 30. De severidad

Probabilidad	Alta	15%	0,225%	0,6 %	1,2%
	Media	10%	0,15%	0,4%	0,8 %
	Baja	5%	0,075%	0,2%	0,4%
	Muy Baja	2%	0,03%	0,08 %	0,16%
			1,5%	4,0%	8,0%
			Baja	Media	Alta
			Impacto		

Fuente: Autores, 2015

Con base a las tablas definidas de la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos; el umbral aceptable es del 8% con base al presupuesto para poder dar contingencia a los riesgos materializados.

**Ilustración 26. Estructura de desglose de riesgo – EDR - Fuente: Autores, 2015.**

Muestra las diferentes etapas donde se pueden materializar los riesgos en las diferentes actividades del proyecto.

3.8.4 Registro de Riesgos

Tabla 31. Registro de riesgos

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
1	Incendio de insumos y material del negocio	Mala manipulación del materiales nocivos para el negocio	Aumento de costos y retraso del proyecto	Inventario	2%	4,0%	0,08%
2	Perdida de la documentación para la creación de la empresa	Descuido en el manejo de la documentación de la documentación	Retraso en el tiempo de finalización del proyecto afectando el SPI en 5%	Documentación	5%	1,5%	0,08%
3	Fallas inesperadas por virus	Recepción de virus informático atreves de correo electrónico	Inconformidad del usuario	Software	2%	1,5%	0,03%
4	Desastre Naturales	Efectos de la Naturaleza como terremoto en Bogotá con epicentro cercano al local	Destrucción del proyecto	Infraestructura	5%	8,0%	0,40%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
5	Errores en la estimación del presupuesto	Variación dólar, impuestos cultos, etc.	Baja calidad del Proyecto, entrega con retraso del proyecto finalizado	Factibilidad financiera	5%	4,0%	0,20%
6	Alza e incremento inesperado de los precios del producto a adquirir	Aumento de inesperado del dólar	Aumento de costos de revistas e insumos, mayor insatisfacción por parte del cliente	Factibilidad financiera	5%	8,0%	0,40%
7	Lesiones físicas de los empleados del proyecto	Accidentes físicos por manejo de pesos muertos en el local	Retraso del proyecto y sobrecostos con un SPI y CPI	Recursos	5%	8,0%	0,40%
8	Falla en la contratación y elección del personal	El equipo no tenga las habilidades y experiencia, requeridas para desarrollar el proyecto	El proyecto tenga falencias en todo el proceso	Recursos	5%	4,0%	0,20%

“Continuación Tabla 31 Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
9	Soporte y mantenimiento de servicios públicos, agua, energía, servicio de red	No había el perfil con la experiencia adecuada	Deterioro de los productos o de las instalaciones.	Servicios	5%	4,0%	0,20%
10	Reestructuración de personal	Que se reduzca o cambie el personal asignado al proyecto, por desempeño laboral	Genera un retraso de tiempo en el cronograma	Recursos	10%	4,0%	0,40%
11	Desarrollo de una estrategia de publicidad infructuosa	Falta de experiencia del publicista en estrategias publicitarias	Desconocimiento de los productos y de la tienda por parte de los futuro clientes	Publicidad	5%	4,0%	0,20%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
12	Entrega de información incorrecta e incoherente de publicidad al cliente	Mal entendimiento del diseño publicitario	Inconformidad del cliente	Publicidad	5%	8,0%	0,40%
13	Perdida del stock de inventario antes de la entrega a los patrocinadores.	Hurto de los Comics y Mangas	Aumento de los costos presupuestados y retraso en la entrega del proyecto superior al 5%	Inventario	5%	4,0%	0,20%
14	Perdida o daño por el mismo equipo del proyecto	Hurto de los equipos tecnológicos del proyecto	Aumento de costos presupuestados en tiempo y costo del presupuesto	Inventario	10%	4,0%	0,40%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
15	Pérdida económica	Movimientos desfavorables en precios en el mercado	Desviación de un valor CPI del 15%, sobre la línea base	Estudios de mercado	10%	4,0%	0,40%
16	Insolvencia Económica	Retiro económico por parte de algún patrocinador	Finalización del proyecto	Requerimientos	5%	8,0%	0,40%
17	Identificación de un nuevo interesado	Surgimiento de competencia en el sector con servicios similares	Aumento de costos o tiempo durante la ejecución del proyecto	Requerimientos	10%	1,5%	0,15%
18	Cambio en las leyes de legislación tributaria	Cambios de legislador	Pago de impuestos más altos, aumento	Documentación	5%	4,0%	0,20%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
19	mobiliario defectuoso	Debido al transporte y el tiempo de carga del mobiliario	Impide la eficiencia e inconformidad del usuario	Calidad	5%	8,0%	0,40%
20	Equipos en mal estado	Compra de equipos remano facturados por desconocimiento del proveedor	Deficiencia en el proyecto	Compra de equipos	10%	4,0%	0,40%
21	Software ilegal	Compra de licencias no registradas	Pago de multas y aumento en el presupuesto del proyecto	Compra de equipos	5%	4,0%	0,20%
22	Renuncia del personal asignado para el proyecto	Inconformidades con las labores desarrolladas vs la retribución económica	Aumento de costos y tiempo durante la ejecución del proyecto	Recursos	5%	1,5%	0,08%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
23	Cambio de alcance u objetivos	Aceptación de aumento de requerimientos por parte del sponsor	Finalización del proyecto	Requerimientos	2%	1,5%	0,03%
24	Condiciones Climáticas	Excesiva temporada de lluvia o verano	Perdida y demora parcial de las revistas de Comics y Mangas	Importación	10%	4,0%	0,40%
25	Donación del mobiliario por parte de las editoriales de las revistas	Promociones Publicitarias por parte de las editoriales	Disminución de los costos en la compra de mobiliario	Inventario	10%	4,0%	0,40%
26	Exención del impuesto arancelario	Cobertura de las revistas como exentas de impuesto según la el estatuto tributario	Disminución de los costos arancelarios	Importación	5%	8,0%	0,40%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
27	Apoyo de incubadora de empresa, disminuyendo la tasa de préstamo	Interés de una incubadora por el proyecto	Disminución del endeudamiento	Factibilidad financiera	5%	4,0%	0,20%
28	Inseguridad social en el sector	Seguridad del Sector, falta de autoridad	Hurto de los elementos de físicos, aumentando el costo del proyecto	Infraestructura	10%	8,0%	0,80%
29	Alteración del orden Público	Manifestaciones públicas en el sector	Perdidas de infraestructura del negocio	Infraestructura	10%	8,0%	0,80%
30	No obtención del apalancamiento para el desarrollo del proyecto	Entidades Financieras Niegan préstamo	No desarrollo del proyecto	Factibilidad financiera	10%	8,0%	0,80%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
31	Perdida de los Comics y Mangas	Problemas en el proceso de nacionalización	Retraso en el tiempo de finalización del proyecto afectando el SPI en más del 50%	Importación	15%	8,0%	1,20%
32	Cambio de la legislación aduanera	Actos Legislativos imponiendo nuevas normas o leyes	Retraso y Aumento del costo en el proceso de importación de los Comics	Importación	10%	8,0%	0,80%
33	Mangas o Comics defectuosos	Proveedores inadecuados	Retraso del proyecto y sobrecostos con un SPI y CPI igual al 30%	Calidad	10%	8,0%	0,80%
34	Promociones en la compra de los Comics o Mangas	Sobrantes de los proveedores por producción masiva en eventos	Aumento del stock de revistas	Inventario	15%	4,0%	0,60%

“Continuación Tabla 31. Registro de riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Causa	Efecto	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	P X I
35	Muestra gratis de los títulos de los Comics y Mangas.	Interés del proveedor para la venta del embarque	Verificación de la traducción, los gráficos y material de la revista antes de su adquisición	Calidad	10%	8,0%	0,80%

Fuente: Autores, 2015

Se elabora el registro de los riesgos de acuerdo a las categorías de la EDR (Estructura de desglose de riesgos) para definir su probabilidad e impacto, posteriormente se debe clasificar en un promedio de Alta, Media, Baja y Muy Baja con respecto a la tabla de severidad, del punto anterior.

Los costos aproximados por cada uno de los riesgos definidos de tiempo y costos son:

Tabla 32. Registro de los costos de los riesgos.

ID Riesgo	Riesgo	Tiempo	Dinero	Probabilidad (P)	Costo Reserva de gestión
1	Incendio de insumos y material del negocio	4 meses	\$ 13.000.000	2%	\$ 260.000

“Continuación Tabla 32. Registro de los costos de los riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Tiempo	Dinero	Probabilidad (P)	Costo Reserva de gestión
2	Perdida de la documentación para la creación de la empresa	1 mes	\$ 500.000	5%	\$ 25.000
3	Fallas inesperadas por virus	15 días	\$ 150.000	2%	\$ 3.000
4	Desastre Naturales	6 meses	\$ 35.000.000	5%	\$ 1.750.000
5	Errores en la estimación del presupuesto	2 meses	\$ 15.000.000	5%	\$ 750.000
6	Alza e incremento inesperado de los precios del producto a adquirir	1 mes	\$ 5.000.000	5%	\$ 250.000
7	Lesiones físicas de los empleados del proyecto	3 meses	\$ 2.000.000	5%	\$ 100.000
8	Falla en la contratación y elección del personal	3 meses	\$ 1.800.000	5%	\$ 90.000
9	Soporte y mantenimiento de servicios públicos, agua, energía, servicio de red	1 mes	\$ 800.000	5%	\$ 40.000
10	Reestructuración de personal	1 mes	\$ 750.000	10%	\$ 75.000
11	Desarrollo de una estrategia de publicidad infructuosa	3 meses	\$ 7.500.000	5%	\$ 375.000
12	Entrega de información incorrecta e incoherente de publicidad al cliente	2 meses	\$ 4.300.000	5%	\$ 215.000
13	Perdida del stock de inventario antes de la entrega a los patrocinadores.	4 meses	\$ 6.500.000	5%	\$ 325.000

“Continuación Tabla 32. Registro de los costos de los riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Tiempo	Dinero	Probabilidad (P)	Costo Reserva de gestión
14	Perdida o daño por el mismo equipo del proyecto	2 meses	\$ 5.500.000	10%	\$ 550.000
15	Pérdida económica	1 mes	\$ 2.500.000	10%	\$ 250.000
16	Insolvencia Económica	6 meses	\$ 35.000.000	5%	\$ 1.750.000
17	Identificación de un nuevo interesado	1 mes	\$ 2.000.000	10%	\$ 200.000
18	Cambio en las leyes de legislación tributaria	2 meses	\$ 800.000	5%	\$ 40.000
19	Mobiliario defectuoso	2 meses	\$ 500.000	5%	\$ 25.000
20	Equipos en mal estado	1 mes	\$ 300.000	10%	\$ 30.000
21	Software ilegal	1 mes	\$ 1.200.000	5%	\$ 60.000
22	Renuncia del personal asignado para el proyecto	1 mes	\$ 1.800.000	5%	\$ 90.000
23	Cambio de alcance u objetivos	2 meses	\$ 7.500.000	2%	\$ 150.000
24	Condiciones Climáticas	2 meses	\$ 3.500.000	10%	\$ 350.000
25	Donación del mobiliario por parte de las editoriales de las revistas	1 mes	\$ 2.500.000	10%	\$ 250.000
26	Exención del impuesto arancelario	1 mes	\$ 1.000.000	5%	\$ 50.000
27	Apoyo de incubadora de empresa, disminuyendo la tasa de préstamo	2 meses	\$ 17.500.000	5%	\$ 875.000
28	Inseguridad social en el sector	1 mes	\$ 1.000.000	10%	\$ 100.000

“Continuación Tabla 32. Registro de los costos de los riesgos”

ID Riesgo	Riesgo	Tiempo	Dinero	Probabilidad (P)	Costo Reserva de gestión
29	Alteración del orden Público	1 mes	\$ 1.000.000	10%	\$ 100.000
30	No obtención del apalancamiento para el desarrollo del proyecto	8 meses	\$ 40.000.000	10%	\$ 4.000.000
31	Perdida de los Comics y Mangas	2 meses	\$ 3.000.000	15%	\$ 450.000
32	Cambio de la legislación aduanera	1 mes	\$ 300.000	10%	\$ 30.000
33	Mangas o Comics defectuosos	4 meses	\$ 6.300.000	10%	\$ 630.000
34	Promociones en la compra de los Comics o Mangas	1 mes	\$ 5.500.000	15%	\$ 825.000
35	Muestra gratis de los títulos de Comics o Mangas.	2 meses	\$1.000.000	10%	\$ 100.000

Fuente: Autores, 2015

3.8.5 Planes de respuesta

Tabla 33. Clasificación de riesgos

ID registro	Riesgo	Clasificación
1	Inseguridad social en el sector	Alta
2	Alteración del orden Público	Alta
3	No obtención del apalancamiento para el desarrollo del proyecto	Alta
4	Perdida de los Comics o Mangas	Alta
5	Cambio de la legislación aduanera	Alta
6	Mangas o Comics defectuosos	Alta
7	Promociones en la compra de los Comics o Mangas	Alta
8	Muestra gratis de los títulos de Comics y Mangas.	Alta

Fuente: Autores, 2015

El plan de respuesta se elabora para los riesgos con la clasificación promedio de Alta, cada una con un control y un responsable de cada riesgo. Se realiza la reserva de contingencia del total de los riesgos (Alta) y el porcentaje de reserva.

Tabla 34. Plan de respuesta

ID Registro	Impacto en costos (\$)	Descripción impacto	EMV	Plan de Respuesta de Riesgos	Disparador	Responsable del Riesgo	Control
1	3200000	Pérdida o robo de los televisores LCD, computador, información de clientes y algunos Comics o Mangas	320000	Seguro contra robos que cubra la totalidad de los elementos del proyecto	Intento de acceso al local	Abogado	Se ejecutara un control diario por parte del abogado entregando un informe semanal de los intentos de ingreso al local
2	390000	Daños físicos en la infraestructura, vidrios, puerta, etc...	39000	Seguro contra daños físicos de la estructura, asegurar la parte externa del local y adquisición de alarma contra incendio	Daño interactivo de la estructura	Gerente del proyecto	Se realizara un control del estado físico del local, semanalmente.
3	1500000	Tiempo invertido en el trámite de los préstamos bancarios	150000	Tener preseleccionada otra entidad financiera con diferentes condiciones de pago	Rechazo por parte del banco	Contador	Se desarrollara un seguimiento cada tres días sobre el asesor bancario

“Continuación Tabla 34. Plan de respuesta”

ID Registro	Impacto en costos (\$)	Descripción impacto	EMV	Plan de Respuesta de Riesgos	Disparador	Responsable del Riesgo	Control
4	10000000	Incautación de los Comic o Mangas importados	1500000	Copia de la documentación y radicación de los papeles de tramites aduanes	Comunicado de rechazo del tramite	Abogado Aduanero	Seguimiento continuo de la importación, contactando al oficial aduanero para adelantar los requerimientos necesarios para el adecuado tramite de la importación
5	5000000	Retraso del desarrollo del proyecto	500000	Aceptar	Acto legislativo del cambio de la Norma	Abogado Aduanero	Seguimiento de la normatividad aduanera mensual
6	3500000	Devolución del cargamento de Comics, Mangas	350000	Evaluación de múltiples oferentes de Comics en México y Argentina	Identificación de imperfecciones en el Comic o Manga	Experto en Comics o Mangas	Análisis de la muestra en tres tiempos (solicitud, embarque y recepción)

“Continuación Tabla 34. Plan de respuesta”

ID Registro	Impacto en costos (\$)	Descripción impacto	EMV	Plan de Respuesta de Riesgos	Disparador	Responsable del Riesgo	Control
7	-2000000	Mayor cantidad de revistas.	-300000	Activación de búsqueda continua de las promociones por proveedores.	Comunicación escrita del Proveedor	Contador	Seguimiento continuo en internet y telefónicamente con el proveedor
8	-2000000	Productos con mejor calidad para los clientes finales	-200000	Proceso de Networking, para alimentar la confianza con el proveedor	Comunicación escrita del Proveedor	Contador	Seguimiento y activación de Networking

Fuente: Autores, 2015.

La reserva de contingencia del cálculo de riesgos es de \$ 2.359.000 y el porcentaje de reserva es del 6%, con respecto a nuestro umbral de contingencia esta reserva de los riesgos no sobre pasa el 8% de nuestro umbral de contingencia que es el \$ 3.200.000.

Será recomendable tener una reserva de gestión de \$ 15.163.000 con un periodo de 5 meses 25 días.

Tabla 35. Reserva

Reserva	Valor costo
Reserva de contingencia	\$ 2.359.000,00
Reserva de gestión	\$ 15.163.000,00
Reserva de gestión (Tiempo)	5 meses 25 días
Presupuesto	\$ 40.000.000,00
% Reserva	6%
Umbral	8%

Fuente: Autores2015

3.9 Plan de gestión de Adquisiciones

3.9.1 Proceso de aprobación del contrato

Se gestiona con los proveedores seleccionados en reuniones con administradores de tiendas de productos de bienes, el gerente y el patrocinador.

Se establece un Check List en conjunto con el gerente del proyecto, el patrocinador y el equipo del proyecto establecerán con base a los criterios de evaluación cual es el que mejor se adecua a la necesidad.

Las cotizaciones se considerarán aceptadas únicamente cuando el Proveedor hubiere firmado y devuelto la copia de aceptación de ésta, o hubiere efectuado la entrega puntual de la mercancía de conformidad con los términos de la presente orden de compra, según las especificaciones en ella consignadas. Se pactaran derechos y obligaciones se registrarán exclusivamente por las condiciones establecidas en la presente orden de compra.

3.9.2 Selección y Contratación:

Se tendrá para cada adquisición un contrato de precio fijo con tres cotizaciones. Los proveedores serán gestionados por equipo del proyecto y el gerente mediante reuniones

presenciales y se establecerán en el contrato con cláusulas de respuesta oportuna de entrega de los bienes se realizaran los siguientes controles:

- Tiempos de entrega puntuales de cotizaciones
- Cumplimiento del diligenciamiento de las cotizaciones.
- Seguimiento periódico al cronograma
- Validación del proceso.
- Verificación del producto
- Licenciamiento de los equipos tecnológicos
- Legalidad de los documentos y productos
- Validación de las muestras de revistas de Comics y Manga entregadas por el proveedor.

De acuerdo a la tabla 36 se calificara el proveedor adecuado para la elección y adquisición del bien, se evaluara de acuerdo a un valor de Aceptado, bueno y malo.

Tabla 36. Selección de proveedor

Proveedor	Calidad del producto	Tiempo de Entrega	Calidad Documentación	Costos de Desarrollo	Tiempo de Desarrollo	Costo por Unidad	Eficiencia Transaccional
Proveedor 1							
Proveedor 2							

Fuente: Autores, 2015

Las adquisiciones para este proyecto giran en torno a tres elementos los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 37. Adquisiciones.

Bien	Valor
Equipo informático	\$ 2.500.000
Stock de revistas	\$ 11.300.000
Muebles y decoración	\$ 3.000.000

Fuente: Autores, 2015

Estos elementos deben ser adquiridos por el método de comparación de precios y deben ser financiados en un cincuenta - cincuenta por recursos propios y recursos obtenidos del préstamo bancario.

Tabla 38. Plan adquisición

No referencia	Categoría y descripción bienes	Costo estimado (COP)	Método de adquisición	Revisión (Ex-ante Ex-post)	Fuente de financiamiento		Fechas estimadas	
					Bancaria %	Recursos propios %	Anuncio de adquisición	Terminación contrato
1	Equipo informático o PC	\$2.500.000	CP	Ex-post		100%	15-sep-16	10-mar-17
2	Revistas	\$11.300.000	CP	Ex-post	100%		20-sep-16	15-ene-17
3	Muebles y decoración	\$3.000.000	CP	Ex-ante	50%	50%	15-sep-16	10-mar-17

Fuente: Autores, 2015

CP: Comparación de precios; CD: Contratación directa; CAE: Contratación de Agencias Especializadas

3.9.3 Control

Se debe considerar licencia de importación ya que los Comics y Mangas serán importados de México o Argentina, lo anterior de conformidad con lo establecido en los artículos 20 y 14 del Decreto 0925 de 2013 y debidamente diligenciado en VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior),

Se realizara el control mediante actas y reuniones donde se pueda determinar la adquisición del bien requerido, Se debe reportar a través de la siguiente acta:

Referencia No:	
Acta de Adquisición	
País:	
Descripción de la adquisición:	
Costo estimado:	
Método de adquisición:	
Fecha de compra:	
Fecha de entrega:	
Fecha de aprobación:	
Firmas:	
Gerente	Patrocinador

Ilustración 27. Acta de adquisiciones - Fuente: Autores, 2015

A través de esta acta se aprueban como bienes aceptables los tres elementos relacionado en la Tabla 38. Adquisiciones.

3.10 Plan de gestión de grupos de interés

3.10.1 Análisis de interesados

Tabla 39. Análisis de Interesados

INTERESADOS	GRUPO	INTERES	PODER	INFLUENCIA	IMPACTO
Patrocinador	1	10	10	10	10
Vecinos	2	6	6	6	4
Autoridades aduaneras	3	6	8	8	8
Autoridades municipales	4	6	8	8	8
Entidades Educativas	5	7	7	8	7
Empleados	6	4	5	5	6
Padres de Familia	7	7	6	7	7
Docentes	8	8	7	7	7
Competidores	9	8	7	6	6
Entidades Financieras	10	7	7	7	8

Fuente: Autores, 2015

En esta tabla se relacionan los interesados que fueron identificados durante la construcción del proyecto, que deben ser clasificados por el interés, poder, influencia e impacto que estos ejercen sobre el mismo. A continuación encontraran las ilustraciones de los interesados con el fin de generar una estrategia según la ubicación de estos en las ilustraciones.

3.10.2 Matriz Poder/ Interés

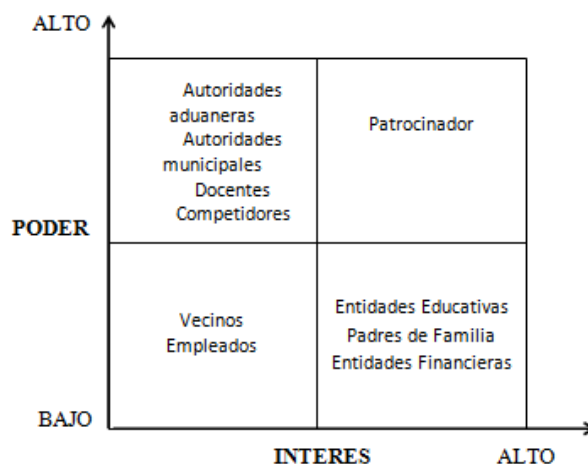


Ilustración 28. Poder Interés - Fuente: Autores, 2015.

En este grafico se puede observar que el patrocinador es quien tiene mayor nivel en la relación en poder – interés, luego se debe observar en esta línea el poder que las diferentes autoridades pueden llegar a tener.

3.10.3 Matriz Poder/Influencia

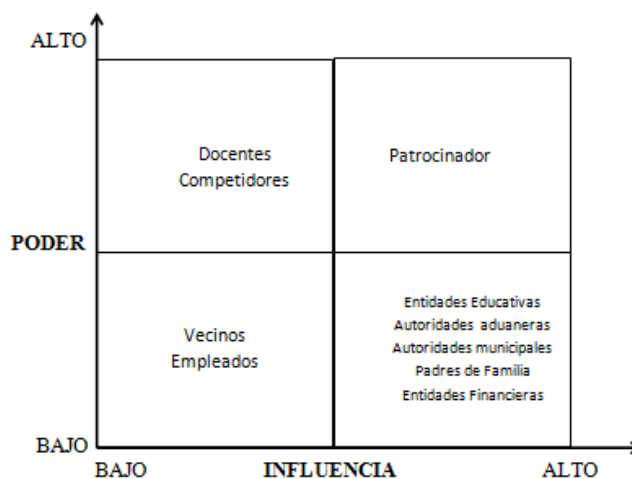


Ilustración 29. Matriz Poder/Influencia - Fuente: Autores, 2015.

En este grafico se puede observar nuevamente el patrocinador es quien tiene mayor nivel en la relación en poder – influencia, junto con las autoridades y las entidades educativas.

3.10.4 Matriz Influencia / Impacto

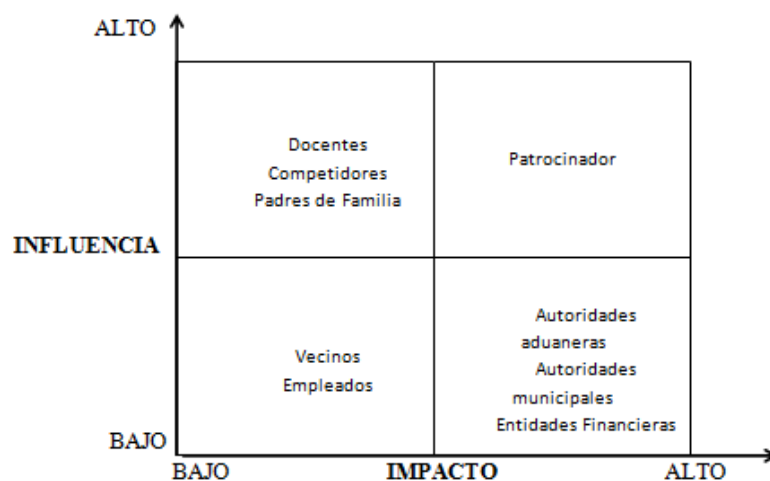


Ilustración 30. Matriz Influencia/Impacto - Fuente: Autores, 2015

Finalmente el patrocinador nuevamente aparece como mayor influente y quien genera mayor impacto, lo que lo convierte como líder dentro del proyecto y para lo cual se debe generar una estrategia que permita manejar de alguna manera a este interesado y que no se convierta en riesgo materializado que afecte al proyecto.

3.10.5 Matriz de la evaluación de la participación de interesados

Tabla 40. Evaluación Participación de Interesados

Interesados	Grupo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Patrocinador	1					D C
Vecinos	2				D C	
Autoridades aduaneras	3			C	D C	
Autoridades municipales	4			D	C	
Entidades Educativas	5				C	D

“Continuación Tabla 40. Matriz de la evaluación de la participación de interesados”

Interesados	Grupo	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Empleados	6		C		D	D
Padres de Familia	7			C	D	
Docentes	8			C		D
Competidores	9	C	D			
Entidades Financieras	10			C	D	

Fuente: Autores, 2015

Nota: La letra C indica la participación actual de los interesados y D indica la participación deseada de los interesados dentro del proyecto.

Se presenta la matriz de grupo de interés describiendo la información de identificación, evaluación y su clasificación.

Tabla 41. Análisis de grupos de interés

Nombre (Persona u organización)	Interno / externo	Rol	Expectativa en el proyecto	Influencia	Interés	Impacto	Estrategia
Patrocinador	Interno	Asegurar que los beneficios del proyecto sean obtenidos y gestionar el apoyo necesario dentro del proyecto	Lograr los objetivos planteados en el proyecto. Obtener el producto final	Alta	Alta	Alta	Mantener informado de los planes y avances del proyecto.

“Continuación Tabla 41. Análisis de grupos de interés”

Nombre (Persona u organización)	Interno / externo	Rol	Expectativa en el proyecto	Influencia	Interés	Impacto	Estrategia
Gerente del proyecto	Interno	Gerente de proyectos	Lograr los objetivos planteados en el proyecto. Obtener el producto final	Alta	Alta	Alta	Mantener informado de los planes y avances del proyecto.
Asesor Jurídico y aduanero	Interno	Brindar asesoramiento en la parte legal del proyecto	Cumplir con la documentación legal requerida durante el proyecto	Media	Media	Alta	Promover su participación activa.
Contador	Interno	Administrar los recursos financieros y económicos del proyecto	Consolidar la información económica en los procesos del proyecto	Media	Media	Alta	Promover su participación activa.
Analista de compras	Interno	Facilitar el tema de adquisiciones de revistas y productos	Cumplir con las adquisiciones de las revistas y productos con base en el presupuesto establecido	Baja	Media	Alta	Promover su participación activa.
Diseñador	Interno	Implementar la gestión del diseño y publicidad del proyecto	Establecer un diseño de publicidad la revistas de Comics y Manga	Baja	Media	Baja	Promover su participación activa.

“Continuación Tabla 40. Análisis de grupos de interés”

Nombre (Persona u organización)	Interno / externo	Rol	Expectativa en el proyecto	Influencia	Interés	Impacto	Estrategia
Experto en Comics y Manga	Interno	Brindar asesoramiento en la parte de Comics y Manga	Lograr el entendimiento, manejo y uso del tema de Comics y Manga	Baja	Media	Media	Promover su participación activa.
Autoridades aduaneras	Externo	Controlar el flujo de importación de las revistas de argentina y México	Establecer las políticas y documentación requerida en el tema de importación de revistas	Media	Media	Alta	Gestionar atentamente y monitorear algún cambio gubernamental.
Medios de comunicación	Externo	Informar y por medios de comunicación, la creación y apertura del negocio.	Obtener publicidad y mayor número de reconocimientos para que los clientes conozcan el negocio en el mercado	Media	Media	Alta	Contar con su apoyo y satisfacer sus expectativas frente al proyecto.
Competencia	Externo	Controlar el flujo del mercado en el de Comics y Manga.	Lograr conocimiento de estrategias para el diseño y creación del negocio de ventas de Comics y Manga	Baja	Baja	Media	Monitorear sus estrategias y conocer sus próximos lanzamientos

“Continuación Tabla 40. Análisis de grupos de interés”

Nombre (Persona u organización)	Interno / externo	Rol	Expectativa en el proyecto	Influencia	Interés	Impacto	Estrategia
Clientes	Externo	Realizar la compra de productos del negocio	Promover e incentivar el desarrollo del negocio	Alta	Media	Alta	Monitorear la participación en el proyecto a través de la retroalimenta ción obtenida por ellos

Fuente: Autores, 2015

4 CONCLUSIONES

- Se espera trabajar de la mano con todos los interesados, conocer sus necesidades y solucionar posibles inconvenientes que se presenten en el proyecto del negocio de comics y manga, así mismo evitar que algunos riesgos se materialicen por la falta de comunicación entre los implicados.
- Según la encuesta realizada (Anexo 1) nuestro mercado objetivo se encuentra entre los 13 a 35 años, para lo cual se necesita obtener productos con altos estándares de calidad, importado de bajo la normatividad aduanera colombiana los Comics y Mangas, generando un ciclo continuo y benéfico entre consumidores y productores.
- El desarrollo de los estudios de mercado, técnico, legal, financiero y económico, resulto ser una herramienta de gran utilidad para el proyecto del diseño del negocio de comics y manga. La planeación ayudo a determinar las debilidades y fortalezas del proyecto con el propósito de que se pueda desarrollar el negocio de la forma más adecuada y eficiente posible, Se desarrolló un estudio profundo con los elementos necesarios para determinar la viabilidad del proyecto.
- La actividad más crítica es la importación de los Comics y Mangas, por lo tanto se debe hacer un seguimiento continuo y generar alternativas de solución secundarias en caso que se materialice algún riesgo relacionado a esta actividad.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

MinEducación. (2009). "EL CÓMIC: la representación del mundo real". Disponible:
<http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-189583.html>. Recuperado el 18 de septiembre 2014.

DANE. (Dic, 2014). "Encuesta de Consumo Cultural". Disponible
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/eccultural/presentacion_ecc_2014.pdf.
Recuperado 25 de febrero 2015.

Alcaldía de Chapinero (2014).Disponible:
<http://www.chapinero.gov.co/index.php/transparencia-e-informes/planeacion-gestion-y-control/programas-y-proyectos-en-ejecucion?download=114:plan-operativo-anual-de-inversiones-2014>. Recuperado 25 de febrero de 2015.

El tiempo.(2014)."La Comic Con quiere exportar talento paisa". Disponible:
<http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/comic-con-en-la-plaza-mayor-de-Medellin/14762395>. Recuperado el 23 de noviembre de 2014.

El colombiano. (2011). "Historieta como motor de aprendizaje". Disponible:
http://www.elcolombiano.com/historico/la_historieta_como_motor_de_aprendizaje-BYEC_151321.

SOFA.(2015). "Crecimiento de los visitantes". Disponible:
<http://www.enelsofa.com/sofa2015/#2Page/20>. Recuperado el 18 de septiembre 2014.

CERLALC-UNESCO (2012)."Libro Cifras Agosto 2012", Disponible:
http://www.cerlalc.org/files/tabinterno/7ad328_Libro_Cifras_Ago2012.pdf. Recuperado el 31 de enero de 2015.

El Espectador. (2012)."Por el derecho al Comic en Colombia".Disponible:

<http://blogs.elespectador.com/losperdidos/2012/03/12/por-el-derecho-al-Comic-en-colombia/>.

Recuperado el 31 de enero de 2015

Wikipedia, (2015). Disponible: <https://es.wikipedia.org/wiki/Manga>),

Daniel S. Behar Rivero. .2008, Metodología de la investigación.(p 20),

Ferraám Mas Manjón (2008), Comics para la educación. Editorial Letras Nuevas.

6 ANEXOS

6.1 Anexo A

Encuesta

1. ¿Sexo?

- Hombre
- Mujer

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- Menor de 15 años
- Entre 15 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Mayor de 25 años

3. ¿Le gusta leer Comics o Mangas?

- Sí
- No

4. ¿Cuánto tiempo lleva usted leyendo Comics o Mangas?

- Algunos meses
- Un año
- Entre uno y tres años

- Más de tres años

5. ¿Cuántos Comicso Mangas lee o leería usted al mes?

- Ninguno
- Uno
- Entre uno y tres
- Entre tres y cinco
- Más de cinco

6. ¿Con qué frecuencia compra Comics o Mangas?

- Nunca
- Cada varios meses
- Una vez al mes
- Todas las semanas

7. ¿Ve usted series o películas de temática relacionada con el Comic o Manga?

- Sí
- No

8. ¿Acude a eventos de Comics o Mangas?

- Sí
- No

9. ¿Dónde adquiere usted sus Comics o Mangas?

- En la propia ciudad
- En otra ciudad cercana
- Otro (Por favor especifique)

10. ¿Acudiría usted a una tienda de Comicso Mangas en la que además de comprar, ofreciese servicio de cafetería?

- Sí
- No
- Quizás

11. ¿Qué valora usted más a la hora de comprar Comics o Mangas?

- Que siempre encuentre lo que busque
- Localización de la tienda
- Trato y atención correctos
- Variedad de publicaciones
- Buen estado del producto
- Otro (Por favor especifique)

12. Como le gusta leer o como leería Comics o Mangas, ¿qué formato prefiere?

- Formato papel
- Formato electrónico (e-book)

- Otro (Por favor especifique)

13. ¿Qué género de Comics o Mangas le gusta más?

- Acción y aventuras
- Superhéroes
- Misterio y Terror
- Otro (Por favor especifique)

6.2 Anexo B

Procedimiento de Importación

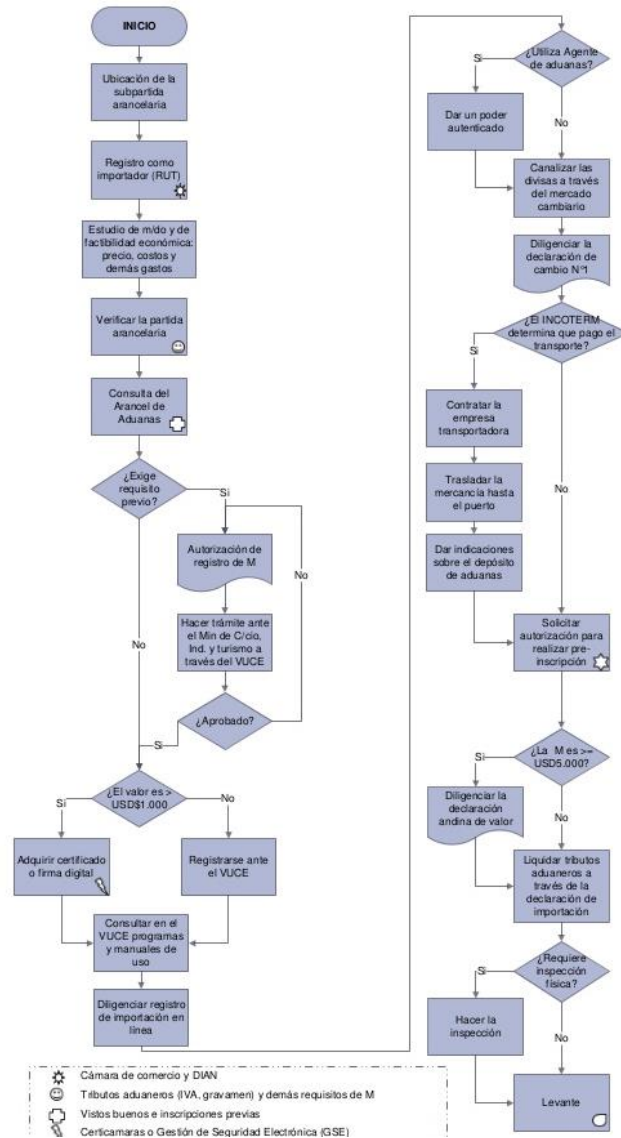


Ilustración 31. Flujograma de importación en Colombia.-Fuente: DIAN.